

**PROSES REVITALISASI TATA KELOLA  
BADAN USAHA MILIK DESA  
DALAM MERESPON KREDIT MACET  
( Studi Pada BUMDes Sengon Mitra Jaya di Desa Sengon  
Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang)**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Sosiologi pada Fakultas  
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan Konsentrasi Sosiologi Pembangunan

Oleh:

**Prabawati Lukita  
NIM. 115120100111033**



**JURUSAN SOSIOLOGI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2018**

**HALAMAN JUDUL**

**PROSES REVITALISASI TATA KELOLA  
BADAN USAHA MILIK DESA  
DALAM MERESPON KREDIT MACET  
(Pada BUMDes Sengon Mitra Jaya di Desa Sengon  
Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang)**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Sosiologi pada Fakultas  
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan Konsentrasi Sosiologi Pembangunan

Oleh:  
**Prabawati Lukita**  
**NIM. 115120100111033**

**JURUSAN SOSIOLOGI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2018**



**HALAMAN PENGESAHAN**

**PROSES REVITALISASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA  
(BUMDES) DALAM MERESPON KREDIT MACET  
(Studi Pada BUMDes Sengon Mitra Jaya di Desa Sengon Kecamatan  
Jombang Kabupaten Jombang)**

**SKRIPSI**

Disusun Oleh:

Prabawati Lukita

115120100111033

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian sarjana

Pada tanggal 25 Juni 2018

Tim Penguji :

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Nike Kusumawanti, S.Sos., MA**  
**NIP. 19830112 201504 2 001**

**Anik Susanti, S.Pd., M.Si**  
**NIP/NIK. 20140586 09161 2 001**

**Anggota Penguji I**

**Anggota Penguji II**

**Nyimas Nadya Izana, S.K.Pm., M.Si**  
**NIP/NIK. 20160788 1220 2 001**

**Ahmad Imron Rozuli, SE, M.Si**  
**NIP. 19740107 200604 1 001**

**Malang, Juli 2018**

**Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak**  
**NIP. 19690814 199402 1 001**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### PROSES REVITALISASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MERESPON KREDIT MACET (Kasus Pada BUMDes Sengon Mitra Jaya di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang)

## SKRIPSI

Disusun Oleh:

Prabawati Lukita  
115120100111033

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diujikan :

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Nike Kusumawanti, S.Sos., MA**  
**NIP. 19830112 201504 2 001**

**Anik Susanti, S.Pd., M.Si**  
**NIK. 20140586 09161 2 001**

**Ketua Jurusan Sosiologi**

**Anif Fatma Chawa, Ph.D**  
**NIP. 19740308 200501 2 001**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Prabawati Lukita  
NIM : 115120100111033  
Jurusan : Sosiologi  
Peminatan : Sosiologi Pembangunan  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas : Brawijaya

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Bahwa skripsi ini adalah karya asli saya dan bukan karya tulis atau skripsi orang lain, baik sebagian atau seluruhnya, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah saya sebutkan sumbernya dengan benar dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.
2. Tidak ada bagian dari karya ini yang telah dikumpulkan dalam institusi lainnya dan untuk keperluan apapun.
3. Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi sesuai aturan hukum yang berlaku.

Malang, 20 Juni 2018

Prabawati Lukita  
NIM. 115120100111033

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT karena berkat segala Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul “Revitalisasi Tata Kelola BUMDes dalam Merespon Kredit Macet (Studi Pada BUMDes Sengon Mitra Jaya di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang).

Dalam proses penyusunan dan penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dari awal hingga akhir penyelesaian laporan skripsi ini, kepada yang terhormat:

1. Dekan FISIP UB, Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak. Terima kasih atas izin dan persetujuan yang diberikan kepada penulis untuk melaksanakan Skripsi.
2. Ketua Jurusan, Anif Fatma Chawa, M.Si.,Ph.D. Terima kasih atas izin dan persetujuan yang diberikan kepada penulis untuk melaksanakan skripsi.
3. Ibu Nike Kusumawanti, S.Sos.,MA., selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan waktu, saran, dan kritik pada penulis perihal penulisan dan penyusunan skripsi.
4. Mbak Anik Susanti, S.Pd.,M.Si., selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan waktu, saran, dan kritik pada penulis perihal penulisan dan penyusunan skripsi.
5. Seluruh dosen jurusan sosiologi yang telah memberikan dukungan dan masukan kepada penulis.
6. Bapak Totok Soetjahjo selaku Kepala Desa Sengon, atas izin yang telah diberikan kepada penulis untuk melaksanakan kegiatan penelitian untuk penyusunan skripsi di Desa Sengon, serta Ibu Sitiah dan Bapak Sugiri selaku informan yang telah memberikan banyak pengetahuan.

perbaikan, oleh karena itu saran dan kritik pembaca sangat diperlukan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi penelitian serupa pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Malang, 20 Juni 2018

**Penulis**

**RIWAYAT HIDUP****PRABAWATI LUKITA****115120100111033****Data Pribadi**

Tempat/Tanggal Lahir	:	Surabaya, 8 Februari 1993
Alamat Asal	:	Perum. Widya Graha Permai blok C/4 RT. 31 RW.006, Sengon, Jombang.
E-mail	:	<a href="mailto:lucylolly93@gmail.com">lucylolly93@gmail.com</a>

**Riwayat Pendidikan**

1997-1999	:	TK Islam Fatur Rahman, Dili, Timor-Timur.
1999-2003	:	SDN Cukir I, Jombang.
2003-2005	:	SDN Jombatan IV, Jombang.
2005-2008	:	SMPN 1 Jombang.
2008-2011	:	SMA PGRI 1 Jombang.
2011-2018	:	Universitas Brawijaya, Malang.

**Seminar**

Oktober 2014	:	Bedah buku “Merancang Arah Baru Demokrasi Indonesia Pasca Reformasi” yang diselenggarakan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya Malang.
--------------	---	--

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Rasa syukur saya ucapkan kepada Allah SWT., tanpa ridho-Nya saya tidak akan mampu untuk melalui proses panjang dalam mengerjakan skripsi ini. Rasa terima kasih saya hantarkan kepada :

1. Bapak dan Ibu saya yang tak berhenti untuk mendoakan anaknya ini selama kuliah hingga akhir pengerjaan skripsi agar diberi kelancaran dan cepat lulus. Serta kesabaran dalam menghadapi anaknya yang terkadang tidak sempurna dalam berperilaku. Ikhlas dalam membiayai anaknya untuk bersekolah di jenjang yang lebih tinggi.
2. Seluruh keluarga besar dan saudara-saudara saya yang selalu mensupport saya dari awal hingga akhir.
3. Kedua Dosen Pembimbing saya, Ibu Nike Kusumawanti selaku pembimbing I dan Mbak Anik Susanti selaku pembimbing II, yang sabar dalam membimbing saya dari awal hingga akhir dan dapat mengajarkan saya banyak hal dari segi akademis, mental, serta moral. Terima kasih atas perhatian dan waktunya selama ini sehingga berkat beliau berdua skripsi saya dapat terselesaikan.
4. Kedua Dosen Penguji saya, Bapak Imron Rozuli dan Mbak Nyimas Nadya Izana yang telah memberi kritik dan masukan yang detail serta membangun guna menyempurnakan penulisan tugas akhir saya.
5. Seluruh Dosen Jurusan Sosiologi yang telah mengajarkan ilmunya selama perkuliahan yang saya jalani.
6. Kepada pengelola dan anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya yang bersedia untuk menjadi informan penelitian saya. Bapak Totok, Bapak Sugiri, Ibu Sitiah yang selalu siap dalam memberikan informasi terkait penelitian saya. Dukungan serta pengalaman yang juga diberikan kepada saya.
7. Kepada sahabat-sahabat saya seperjuangan yang memberikan dukungan serta saran.

Terakhir, saya ucapkan mohon maaf dari hati yang terdalam atas kesalahan-kesalahan yang saya perbuat selama saya berkuliah dan semoga beliau-beliau yang memberi pertolongan diberikan balasan dan barokah oleh Allah SWT. Amin Ya Robbal Alamin.





*Inna lillahi wainna ilaihi roji'un  
Telah berpulang ke Rahmatullah*

**Bpk. Sugiri**  
**(pada Mei 2018)**

*Selaku Direksi BUMDes Sengon Mitra Jaya  
Semoga amal dan ibadahnya diterima oleh Allah SWT.  
Amin....*

*Terima kasih Bapak Sugiri atas jasanya pada Desa Sengon.*





## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Hasil Studi.....	9
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>12</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.2 Kerangka Konsep .....	18
2.2.1 Revitalisasi .....	18
2.2.2 Tata Kelola .....	21
2.2.3 BUMDes.....	22
2.2.4 Kredit Macet.....	24
2.3 Kerangka Teoritis .....	28
2.3.1 Kelembagaan .....	28
2.4 Alur Berpikir .....	33
2.5 Keterangan Bagan .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	38
3.2 Fokus Penelitian .....	40
3.3 Teknik Pemilihan Informan.....	41
3.4 Lokasi Penelitian .....	42
3.5 Sumber dan Jenis Data .....	43
3.5.1 Sumber Data .....	43

3.5.2 Jenis Data.....	43
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.7 Teknik Analisis Data .....	46
3.8 Teknik Keabsahan Data .....	48
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM DESA SENGON .....</b>	<b>50</b>
4.1 Lokasi Penelitian .....	50
4.2 Visi dan Misi Desa Sengon .....	51
4.3 Keadaan Sosial Desa Sengon .....	53
4.3.2 Budaya Masyarakat Desa Sengon .....	57
4.4 Gambaran BUMDes Sengon Mitra Jaya .....	59
4.4.1 Awal Mula Berdirinya BUMDes Sengon Mitra Jaya.....	59
4.4.2 Struktur Organisasi .....	60
4.4.3 Unit Usaha BUMDes Sengon Mitra Jaya.....	63
4.5 Gambaran Informan .....	64
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
5.1 Permasalahan pada BUMDes Sengon Mitra Jaya.....	68
5.2 Peran Kelembagaan dalam Proses Revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya.....	77
5.3 Revitalisasi Tata Kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan Adanya Kasus Kredit Macet .....	81
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>90</b>
6.1 Kesimpulan.....	90
6.2 Saran.....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Informan Penelitian.....	42
Tabel 2. Mata Pencarian Masyarakat Desa Sengon .....	54
Tabel 3. Jumlah Penduduk Desa Sengon Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin ..	56
Tabel 4. Daftar Informan Penelitian.....	65
Tabel 5. Stok Barang BUMDes Sengon Mitra Jaya .....	69



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pemahaman hubungan konseptual antara kelembagaan dan asosiasi: wujud kongkret kelembagaan adalah asosiasi.....	30
Gambar 2. Bagan Alur Berpikir .....	33
Gambar 3. Peta Desa Sengon .....	50
Gambar 4. Perumahan Sengon Asri Regency (kiri).....	56
Gambar 5. Perumahan Firdaus Regency (kanan).....	56
Gambar 6. Gedung BUMDes Sengon Mitra Jaya .....	59
Gambar 7. Bagan Struktur Organisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya .....	61
Gambar 8. Sembako yang dijual di BUMDes (Beras Mawar) .....	64
Gambar 9. Sembako yang dijual di BUMDes (Minyak Goreng) .....	64
Gambar 10. Buku Pinjaman (uang) BUMDes Sengon Mitra Jaya .....	70
Gambar 11. Daftar Kredit Pembayaran Pinjaman (uang) per Bulan dan Kendala kredit macet yang terjadi dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya.....	72
Gambar 12. Wawancara dengan Anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya .....	74



## ABSTRAK

**Prabawati Lukita (2018). Jurusan Sosiologi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Brawijaya. Proses Revitalisasi Tata Kelola BUMDES dalam Merespon Kredit Macet (Studi Pada BUMDes Sengon Mitra Jaya di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang). Pembimbing: Nike Kusumawanti, S.Sos., MA dan Anik Susanti, S.Pd., M.Si.**

---

Penelitian ini berlatar belakang dari adanya kredit macet pada BUMDes Sengon Mitra Jaya. Hal tersebut disebabkan oleh tata kelola yang digunakan sebagai sarana/media pelaksanaan kurang efektif karena peraturan mengenai simpan pinjam BUMDes Sengon Mitra Jaya kurang spesifik dalam mengatur batasan mengangsur dan tidak disertai dengan sanksi yang tegas. Oleh sebab itu, pengelola melakukan revitalisasi terhadap tata kelola yang ada untuk meminimalisir kendala kredit macet yang terjadi pada BUMDes Sengon Mitra Jaya. Fokus penelitian ini adalah mengenai proses revitalisasi tata kelola BUMDes Mitra Jaya dalam merespon kredit macet di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan adanya kasus kredit macet.

Penelitian ini menggunakan teori milik Douglass C. North tentang kelembagaan. Teori tersebut digunakan dalam penelitian ini karena proses revitalisasi dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya melibatkan peran kelembagaan yang terdiri atas aturan formal, aturan informal, dan mekanisme penegakan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi agar data yang diperoleh lebih detail dan mendalam. Sedangkan teknik pengumpulan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling karena dengan teknik ini peneliti dapat memilih informan yang dianggap paling tahu mengenai permasalahan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini adalah revitalisasi tata kelola dilakukan oleh pengelola dengan berbagai cara. Yaitu melalui penerapan sanksi *blacklist* (dikeluarkan dari keanggotaan), pelaksanaan diskusi kelompok untuk menyelesaikan permasalahan kredit macet, dan merekrut kolektor. Sanksi yang diberikan pada anggota yang mengalami kredit macet menyebabkan internalisasi kelembagaan anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya yang sebelumnya pada tingkat “cara” kemudian berubah menjadi tingkat “kebiasaan”. Masyarakat Desa Sengon yang sebelumnya hanya mengetahui BUMDes sebagai tempat untuk simpan pinjam kemudian masyarakat Desa Sengon menjadi paham bahwa setiap perilakunya yang berkaitan dengan peminjaman modal pada BUMDes Sengon terikat dengan peraturan. Selain itu, baik anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya atau masyarakat Desa Sengon paham jika menunggak angsuran lebih dari satu tahun akan dikenakan sanksi yang tegas.

**Kata Kunci: Revitalisasi Tata Kelola, BUMDes, Kredit Macet**



## ABSTRACT

**Prabawati Lukita (2018). Department of Sociology.Faculty of Social and Political Science.Brawijaya University. Governance Revitalization Process of BUMDES in Responding Non-Performing Loan (Study On BUMDes Sengon Mitra Jaya in Sengon Village Jombang District Jombang District). Supervisors:Nike Kusumawanti, S.Sos., MA and Anik Susanti, S.Pd., M.Si.**

---

This research's background is from the existence of non-performing loan(NPL) at BUMDes Sengon Mitra Jaya. This is caused by the governance that is used as a means of media / implementation is less effective because the regulation on savings and loans BUMDes Sengon Mitra Jaya less specific in setting the restriction installments and not accompanied by strict sanctions. Therefore, the managers revitalize the existing governance to minimize the obstacles of bad loans that occurred in BUMDes Sengon Mitra Jaya. The focus of this research is on the process of revitalizing the governance of BUMDes Sengon Mitra Jaya in responding to bad loans in Sengon Village,at Jombang District. This study aims to determine the revitalization of governance BUMDes Sengon Mitra Jaya with the case of bad loans.

This research uses Douglass C. North's theory of institutionalization. The theory is used in this research because the revitalization process in BUMDes Sengon Mitra Jaya involves institutional role consisting of formal rules, informal rules, and enforcement mechanism. The method used in this research is qualitative with descriptive approach. This research uses data collection techniques that is observation, interview, and documentation so that data obtained more detail and depth. While the techniques of collecting informants in this study using purposive sampling technique because with this technique the researcher can choose informants who are considered most know about the problems in this study.

The results of this study is the revitalization of governance is done by managers in various ways. That is through the implementation of blacklist sanctions (excluded from membership), the implementation of group discussions to resolve the problem of bad loans, and recruit a collector. Sanctions granted to members who experienced bad credit led to the internalization of the members of BUMDes Sengon Mitra Jaya which previously at the "use" level then changed to the "habit" level. Sengon Village community who previously only know BUMDes as a place to save and borrow later Sengon Village community to understand that any behavior associated with borrowing capital on BUMDes Sengon bound by the rules. In addition, both members of BUMDes Sengon Mitra Jaya or Sengon Village people understand if delinquent installments of more than one year will be subject to strict sanctions.

**Key Words : Governance Revitalization, BUMDes, Non-Performing Loans**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pembangunan di bidang ekonomi merupakan titik berat pembangunan nasional terwujud dari kerjasama pemerintah dan masyarakat untuk menggali dan mengolah potensi yang dimiliki setiap daerah di Indonesia. Hal tersebut dilaksanakan demi mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya diperlukan wadah yang mampu menampung dan mendorong masyarakat untuk menggali dan mengelola potensi alam maupun manusia menjadi potensi ekonomi masyarakat. Lembaga ekonomi merepresentasikan wadah yang menampung segala macam kegiatan masyarakat untuk mewujudkan pembangunan di bidang ekonomi dalam meningkatkan kesejahteraannya. Lembaga ekonomi didirikan di setiap daerah di Indonesia untuk kesejahteraan masyarakat tak terkecuali di desa.

Lembaga ekonomi seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR), Koperasi dan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) merupakan lembaga ekonomi yang juga beroperasi di desa. Bank Perkreditan Rakyat merupakan lembaga keuangan yang menjalankan kegiatannya sesuai dengan prinsip perbankan atau prinsip prudential (kehati-hatian dalam memberikan pinjaman). BPR (Bank Perkreditan Rakyat) merupakan bank yang memiliki fungsi menerima simpanan dalam bentuk uang dan memberikan kredit jangka pendek untuk masyarakat pedesaan.<sup>1</sup> BPR

---

<sup>1</sup>Afif, Faisal dkk. 1996. *Strategi dan Operasional Bank*. Bandung: PT. Eresco. Hlm.11



memfasilitasi kebutuhan kredit bagi masyarakat meliputi petani, peternak, pegawai, pensiunan, baik yang memiliki usaha kecil di bidang perdagangan dan jasa. Dalam memberikan kredit, BPR memiliki kewajiban untuk memenuhi ketentuan Bank Indonesia mengenai batas maksimum pemberian kredit, pemberian jaminan, atau hal lain yang serupa.<sup>2</sup> Oleh Sebab tersebut, untuk mendapatkan pinjaman dari BPR, nasabah harus mempunyai jaminan yang mendukung penentuan besarnya pinjaman. Sedangkan Koperasi merupakan lembaga keuangan bukan bank berbentuk badan hukum yang menerapkan kegiatannya sesuai dengan asas kekeluargaan kegotong-royongan. Asas kekeluargaan dan kegotong-royongan pada koperasi diterapkan dalam membantu para anggotanya dengan menjalankan kegiatan simpan-pinjam. Hasil pengelolaan Koperasi digunakan secara bersama baik anggota peminjam, penabung, maupun pengelola dengan kesepakatan rapat anggota.

Begitu juga BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam pelaksanaannya hampir sama dengan lembaga ekonomi yang dijelaskan sebelumnya yaitu memberikan pinjaman dana kepada masyarakat. Namun, perbedaannya adalah kegiatan BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan keuangan saja melainkan juga sebagai pendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat di Desa. Seperti yang tercantum dalam Peraturan Desa Sengon nomor 5 tahun 2014 pasal 1 ayat 5 bahwa Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang

---

<sup>2</sup>Muchtar, Bustari, Rose Rahmidani, Menik Kurnia. 2016. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: Kencana.Hlm.104

dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam hal ini, diutamakan kepada masyarakat yang memiliki potensi mengembangkan usahanya yang dinilai produktif. Dengan kata lain, berbeda dengan lembaga ekonomi yang dijelaskan sebelumnya, BUMDes tidak mensyaratkan jaminan dalam bentuk benda tetapi anggota harus memiliki usaha yang produktif. Dana pinjaman digunakan untuk memperlancar atau meningkatkan usahanya. Selain itu proses pencairan pada BUMDes tidak rumit dan tidak mensyaratkan anggota harus memiliki tabungan dan mengumpulkan berkas-berkas (misal sertifikat tanah, SK pensiun, BPKB, dsb) seperti lembaga ekonomi lain. Pencairan dana pinjaman pada BUMDes tidak butuh waktu yang lama.

Berdasarkan Anggaran Dasar BUMDes Sengon Mitra Jaya, keuntungan atau laba yang diperoleh BUMDes sebesar 25 persen digunakan untuk membangun Desa misalnya pemberian bantuan sosial untuk warga kurang mampu, dan sebesar 10 persen untuk pelatihan-pelatihan kewirausahaan yang dapat diikuti tidak hanya anggota namun seluruh masyarakat desa. Dari sini dapat dikatakan bahwa BUMDes tidak hanya memberikan manfaat pada anggota dan pengurus saja seperti lembaga keuangan lainnya tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa. Oleh karena itu, BUMDes dalam pembangunan ekonomi di tingkat desa dinilai memiliki peran yang strategis dengan memberi akses desa untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

BUMDes Sengon Mitra Jaya merupakan lembaga ekonomi di Desa Sengon yang didirikan sejak tahun 2015 lalu untuk mendorong berkembangnya kegiatan perekonomian masyarakat. Berdasarkan data penduduk Desa Sengon, masyarakat Desa Sengon mayoritas bermata pencaharian di bidang jasa yaitu sebanyak 3.430 jiwa. BUMDes Sengon Mitra Jaya terletak di Desa Sengon Kecamatan Jombang. Kecamatan Jombang terdiri dari 20 desa. Sesuai dengan data penduduk kecamatan Jombang tahun 2015, terdapat sekitar 16 BUMDes di kecamatan Jombang dan salah satunya BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dibandingkan dari 16 BUMDes di Kecamatan Jombang, BUMDes Sengon Mitra Jaya merupakan BUMDes yang tetap berjalan walaupun terkendala kredit macet.

Kendala juga dialami BUMDes lain di satu kecamatan tetapi tidak ada yang mampu mengatasinya dan pada akhirnya berhenti beroperasi. Salah satu kendala yang umumnya dihadapi BUMDes di Kecamatan Jombang adalah masyarakat menganggap dana yang diberikan untuk BUMDes adalah dana bantuan untuk masyarakat yang bersifat hibah. Dalam operasinya, BUMDes Sengon Mitra Jaya menyediakan modal usaha berupa uang dan bahan baku usaha untuk memunculkan semangat ekonomi kolektif pada masyarakat Desa Sengon dalam mengelola potensi yang dimiliki masyarakat untuk dijadikan sumber pendapatannya. Pelaksanaan kegiatan pada BUMDes dilakukan secara bersama-sama atau kemitraan antara pemerintah desa dengan masyarakat setempat. Pelaksanaan BUMDes difokuskan pada pemberian pinjaman untuk mengembangkan sektor ekonomi desa sehingga dapat mendorong pergerakan roda perekonomian desa.

Menurut Informasi yang tertera pada data anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya, masyarakat Desa Sengon yang menjadi anggota, bekerja di bidang seperti usaha perdagangan dan jasa. Anggota sangat terbantu dengan keberadaan BUMDes Sengon Mitra Jaya karena bahan baku produksi usahanya dapat diperoleh dengan harga yang murah. Selain itu, anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat melakukan pembayaran secara langsung (tunai) atau mengangsur (kredit). Dengan bahan baku yang murah maka harga barang yang akan dijual juga terjangkau sehingga selanjutnya akan meningkatkan jumlah konsumen dan sekaligus meningkatkan pendapatan anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya itu sendiri.

Dalam Peraturan Desa Sengon nomor 5 tahun 2014 pasal 8a, tentang kegiatan simpan pinjam dalam BUMDes disebutkan bahwa BUMDes menjalankan jasa keuangan mikro yang memberikan pinjaman modal usaha kepada masyarakat desa, terutama masyarakat miskin yang berpotensi untuk mengembangkan usaha dan dinilai layak untuk diberikan pinjaman (unit usaha simpan pinjam). Kegiatan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya saat ini adalah seputar pemberian pinjaman uang, menjual bahan baku produksi (seperti minyak, beras, dan kosmetik) murah, kredit bahan baku produksi, dan pelatihan-pelatihan kewirausahaan (pelatihan tata rias dan kerajinan tangan). Syarat untuk mendapatkan akses peminjaman uang dan bahan baku produksi, masyarakat harus terlebih dahulu menjadi anggota BUMDes agar mudah dalam mengorganisir kegiatan BUMDes. Masyarakat Desa Sengon yang bekerja di bidang wirausaha

sangat aktif dalam kegiatan peminjaman modal usahadalam BUMDes Sengon Mitra Jaya.

Pada tanggal 29 Oktober 2015, BUMDes mendapatkan kucuran dana dari pemerintah pusat sebesar Rp.100.000.000,- untuk modal usaha. Dari dana tersebut, digunakan untuk pembelian bahan baku (diantaranya beras, minyak, dan gula) oleh pengelola pada awal kegiatan BUMDes sebesar Rp. 50.000.000,-. Selain itu, dana BUMDes yang digunakan untuk kegiatan peminjaman modal usaha berupa uang sebesar Rp.50.000.000,-. Pada awalnya peminjaman modal usaha dari BUMDes terbilang cukup lancar. Namun semakin lama terjadi peningkatan jumlah anggota yang bermasalah. Terdapat 21 orang yang bermasalah dalam pembayaran kredit modal usaha (uang) dari total anggota sebanyak 30 orang. Sebanyak 4 orang anggota meminjam bahan baku usaha (sembako) mengalami kemacetan di pertengahan angsuran sehingga total kerugian senilai Rp. 2.500.000,-.

Anggota mengalami produksi tidak lancar yaitu sebanyak 10 orang dengan total sisa pinjaman (uang) yang belum dibayar mencapai Rp. 10.000.000,-. Faktor alam (cuaca) dan tingginya persaingan usaha juga secara tidak langsung mempengaruhi kelancaran dalam pembayaran kredit. Sebanyak 5 orang enggan membayar pinjaman (uang) dikarenakan faktor *personality* yaitu menganggap dana pinjaman dari BUMDes adalah dana bersifat bantuan dari pemerintah sehingga dana digunakan untuk konsumsi dan total kredit yang belum dibayar mencapai Rp. 5.000.000,-. Terakhir, sebanyak 6 orang yaitu pedagang mengalami kerugian usaha karena barang tidak laku dipasaran sehingga pinjaman (uang) yang



belum dibayar berkisar Rp.5.020.000,-. Dari keseluruhan kendala yang dialami BUMDes Sengon Mitra Jaya, total kerugian yang diakibatkan barang rusak dan kredit macet berkisar Rp. 31.000.000,-. Kerugian tersebut belum termasuk bunga yang dibayar tiap angsuran.

Pada dasarnya hukuman berupamenunda permintaan kredit sudah dilaksanakan. Namun,karena anggota yang bermasalah terdesak untuk memenuhi kebutuhannya, maka anggota yang bermasalah terpaksa melakukan peminjaman pada lembaga ekonomi lain di Desa Sengonseperti BPR (Bank Perkreditan Rakyat) dan KOPWAN (Koperasi Wanita) walaupun syarat dipenuhi lebih berat dibandingkan dengan BUMDes. Jadi, hukuman yang diberikan pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya menjadi tidak efektif untuk mengatasi masalah kredit macet karena anggota yang bermasalah dapat melakukan peminjaman dana di lembaga keuangan lain dalam satu desa. Lembaga keuangan lain seperti BPR dan Koperasi Wanita tidak mensyaratkan anggotanya untuk menggunakan dana pinjaman sebagai modal usaha. Hal tersebut memungkinkan dana yang dipinjam hanya digunakan sebatas untuk konsumsi kebutuhan sehari-hari sehingga berdampak pada menurunnya kemandirian masyarakat.

Harapan didirikannya BUMDes adalah dapat membantu masyarakat Desa Sengon terutama masyarakat kelas menengah kebawah dalam mengembangkan usaha kecil menengah untuk meningkatkan kesejahteraannya. Keberadaan BUMDes tidak hanya sebatas pemberian pinjaman modal tetapi juga dapat memfasilitasi masyarakat untuk membuka lapangan bisnis kecil. Untuk mencapai harapan BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam mendorong berkembangnya kegiatan

perekonomian masyarakat Desa Sengon, maka dibutuhkan tata kelola yang efektif dan efisien. Efektif disini bahwa tata kelola dapat mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan dan efisien berarti penggunaan input (tenaga, finansial, dan waktu) untuk mencapai output (tujuan/target) yang maksimal. Agar terlaksana dengan baik maka dilakukan revitalisasi tata kelola dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya.

Revitalisasi merupakan upaya mengoptimalkan fungsi seluruh komponen dalam lembaga tersebut termasuk pelaku maupun kelembagaan di dalamnya. Kelembagaan merupakan pedoman bagi sebuah organisasi. Aturan-aturan dan tata kelola adalah bagian dari kelembagaan. Keberadaan kelembagaan dapat menyebabkan keteraturan pada pelaku (pengelola dan anggota) BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam bertindak maupun berperilaku. Ketika kelembagaan mengalami degradasi atau kemunduran maka akan terjadi penyimpangan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya.

Dengan tata kelola yang efektif dan efisien maka kendala kredit macet dapat terselesaikan. Peran dari keseluruhan komponen dari lembaga tersebut seperti peraturan, pengelola, serta anggota yang sebelumnya mengalami degradasi harus divitalkan kembali. Upaya revitalisasi perlu adanya dilaksanakan dalam sebuah organisasi untuk mempertahankan eksistensi kelembagaan didalamnya. Ketika peran kelembagaan menjadi menguat maka perilaku menyimpang dapat diminimalisir. Selain itu, revitalisasi pada kelembagaan BUMDes Sengon Mitra Jaya menciptakan ketertiban dan keteraturan pada interaksi antar pelaku didalamnya.



Kenyataannya, tata kelola yang digunakan sebagai sarana/media pelaksanaan kurang efektif karena peraturan mengenai simpan pinjam BUMDes Sengon Mitra Jaya kurang spesifik dalam mengatur batasan mengangsur. Peraturan dinilai kurang tegas dalam memberi sanksi akhir bila terjadi kredit macet. Oleh karena itu peran pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya sebagai agen yang memiliki wewenang untuk melakukan perubahan berupa upaya merevitalisasi struktur yang ada. Dari kendala yang terjadi dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya, penulis tertarik untuk meneliti praktik revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya sebelum dan sesudah kredit macet.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Bagaimana revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan adanya kasus kredit macet?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk mendeskripsikan revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan adanya kasus kredit macet.

### **1.4 Manfaat Hasil Studi**

Keluaran hasil studi atau penelitian ini dibagi menjadi dua manfaat, yaitu secara teoritis dan secara praktis.

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menjadi sumber referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu sosiologi dan menambah kajian ilmu sosiologi khususnya mengenai revitalisasi tata kelola BUMDes

Sengon Mitra Jaya merespon adanya kredit macet di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap penelitian sejenis dan untuk melengkapi hasil penelitian sebelumnya yang membahas tentang pada partisipasi masyarakat desa dan peran BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Padahal dalam pelaksanaannya, suatu lembaga tak lepas dari berbagai macam kendala yang membutuhkan penyelesaian. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini akan membahas tentang proses revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam merespon kredit macet serta peran kelembagaan di dalamnya. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan terhadap penelitian sejenis atau sebelumnya untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan proses revitalisasi mampu mengatasi kendala kredit macet demi efektivitas program BUMDes terhadap kesejahteraan masyarakat baik dari segi sosial maupun ekonomi.
2. Memberi masukan, rekomendasi, maupun Informasi mengenai program pemberdayaan masyarakat desa melalui BUMDes pada Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah.
3. Sebagai acuan mahasiswa untuk membuat penelitian yang berkaitan dengan program pemberdayaan masyarakat desa atau menyempurnakan penelitian ini.

4. Untuk menambah wawasan masyarakat terkait proses revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam merespon kredit macet.



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis akan memaparkan dua penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian ini yaitu mengenai masalah proses revitalisasi tata kelola BUMDes Mitra Jaya dalam merespon kredit macet di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang.

Pertama, penelitian terdahulu diambil dari Murni (2013) tentang “Analisis Faktor Penyebab Kredit Macet pada BUMDes Mitra Bersama Desa Bengkolan Salak”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya kredit macet pada BUMDes Mitra Bersama Desa Bengkolan Salak menggunakan teori kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* menurut Burhanuddin Abdullah. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa BUMDes harus berhati-hati ketika melakukan pemberian kredit karena akan beresiko tidak tertagihnya piutang dan terlambatnya penerimaan piutang dari jadwal. Terlambatnya penerimaan piutang akan menimbulkan kredit macet. Sebelum pemberian kredit hendaknya BUMDes harus memperhatikan unsur 5 C ( The Five of Credit) yaitu, *character, capacity, capital, collateral and condition*.

Hasil penelitian ini adalah ditemukan beberapa faktor penyebab terjadinya kredit macet pada BUMDes Mitra Bersama di Desa Bengkolan Salak. Faktor utama penyebab kredit macet pada BUMDes Mitra Bersama Desa Bengkolan Salak adalah karena bencana alam dan perubahan iklim yang tidak menentu

seperti terjadinya musim panas yang mengakibatkan kegagalan panen sehingga secara tidak langsung mengurangi penghasilan nasabah. Disusul faktor lain dengan persentase sebesar 90,62% adalah disebabkan oleh kenaikan harga BBM. Sebanyak 62,63% disebabkan oleh pendapatan dan pengeluaran yang tidak seimbang. Kemudian 62,5% disebabkan oleh nasabah sengaja tidak mau membayar angsuran. Dan yang terakhir, dengan persentase sebesar 56,25% disebabkan oleh dana yang diambil tidak dipergunakan sesuai dengan pengajuan proposal pengajuan pinjaman.

Solusi yang disarankan peneliti atas permasalahan kredit macet sesuai dengan faktor-faktor penyebab yang telah diteliti adalah pihak BUMDes harus benar-benar memperhatikan dan teliti lagi mengenai prosedur pemberian kredit. Selain itu, pihak BUMDes harus memperhatikan watak atau *character* calon debitur sebelum melakukan pemberian kredit. Bagi pihak debitur hendaknya mencari tambahan pendapatan dari luar usaha inti dengan jumlah pendapatan meningkat tentunya pembayaran angsuran dapat terlaksana.

Penelitian yang dilakukan oleh Murni mengenai analisis faktor penyebab kredit macet pada BUMDes Mitra Bersama Desa Bengkolan Salak menghasilkan kesimpulan bahwa faktor utama terjadinya kredit macet adalah disebabkan oleh adanya kenaikan harga BBM yang berdampak pada tidak seimbangnya pengeluaran dan pemasukan pendapatan anggota BUMDes. Solusi atas permasalahan kredit macet tidak bisa dilakukan hanya dengan upaya pencegahan saja, yaitu seperti penilaian watak atau karakter dan melakukan prosedur peminjaman melainkan masalah itu harus diselesaikan. Upaya penyelesaian dapat

dengan cara merevitalisasi tata kelola BUMDes. Sebab tata kelola berupa aturan-aturan di dalamnya adalah dasar dari seluruh kegiatan lembaga. Tanpa adanya tata kelola yang baik, kendala akan terus terjadi. Maka disamping melakukan upaya pencegahan, pengelola juga harus merevitalisasi tatakelola yang mengalami kemunduran. Dalam prosesnya, revitalisasi BUMDes melibatkan peran kelembagaan.

Pengelola BUMDes sebagai agen yang berperan dalam merevitalisasi tata kelola BUMDes. Tata kelola yang lama akan dirubah dan diciptakan kembali agar kendala kredit macet dapat terselesaikan. Posisi penelitian saya terhadap penelitian yang dilakukan oleh Murni adalah untuk menyempurnakan hasil penelitian Murni yaitu mengenai faktor penyebab kredit macet. Dimana dalam penelitian tersebut, hal yang belum dibahas secara terperinci adalah mengenai penyelesaian masalah yaitu berupa proses revitalisasi tata kelola BUMDes merespon adanya kendala kredit macet yang akan dibahas pada penelitian selanjutnya.

Penelitian selanjutnya diambil dari Helmei (2011) tentang “ Strategi Pembangunan Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa melalui Badan Usaha Milik Desa”. Lokasi penelitian tersebut yaitu pada Badan Pengelola Air Minum (BPAM) di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi pembangunan desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa melalui BUMDes unit BPAM di Desa Ketapanrame. BUMDes di Desa Ketapanrame yaitu BUMDes Tirto Tentrem memiliki empat unit usaha yakni Badan Pegelola Air Minum (BPAM),



Kebersihan Lingkungan, Hak Guna Terminal, dan Tandon Air. Teori atau konsep yang digunakan adalah menurut Adisasmita (2006) mengungkapkan bahwa dalam pembangunan ekonomi terdapat strategi terpadu dan menyeluruh yang terdapat tujuh pendekatan dalam menggambarkan pembangunan desa.

Pertama, Tujuan utamanya adalah pertumbuhan, persamaan, kesejahteraan dan partisipasi aktif masyarakat desa. Kedua, sasarannya adalah membangun dan memperkuat kemampuan untuk melaksanakan pembangunan bersama pemerintah. Ketiga, lingkupnya adalah masyarakat yang beraneka ragam dan kompleks. Keempat, koordinasinya adalah koordinasi yang beraneka ragam baik permanen maupun sementara di semua tingkatan, fungsi kebutuhan dan mekanismenya. Kelima, arus komunikasi dua arah yang dilakukan secara formal, informal, vertikal, horisontal, diagonal dan berkesinambungan melalui berbagai saluran dan bentuk sarana komunikasi yang persuasif dan edukatif. Keenam, Tempat prakarsa adalah kelompok-kelompok masyarakat pemerintah lokal dan desa melalui pengumpulan informasi, penentuan dan pengambilan keputusan, implementasi kebijakan dan monitoring kegiatan secara terpadu, saling terkait dan terus menerus. Ketujuh, Indikator prestasi yang dicapai mendasarkan pada pemecahan masalah pedesaan yang strategis yaitu aspek kependudukan dan berbagai kegiatan yang dilakukan yang mengarahkan kepada perbaikan persamaan, pemerataan, keadilan, kesejahteraan dan partisipasi masyarakat yang dihubungkan dengan tujuannya.

Hasil penelitian ini dijabarkan sesuai dengan teori atau konsep dari Adisasmita yaitu tentang strategi pembangunan desa. Sebelum BPAM (Badan



Pengelola Air Minum) Tirto Tentrem didirikan, masyarakat Desa Ketapanrame menghimpun diri dan membentuk Hipam (Himpunan Pengguna Air Minum). Namun seiring dengan munculnya permasalahan dalam Hipam, yaitu modal berupa peralatan penyalur air yang dimiliki kurang memadai. Hal tersebut menyebabkan pengelolaannya tidak berjalan secara maksimal.

Pemerintah Desa Ketapanrame mengambil tindakan lebih lanjut dengan melakukan pengalihan pengelolaan Hipam menjadi BPAM dalam naungan BUMDes. Dengan adanya BUMDes, kegiatan masyarakat yang awalnya menggunakan air minum beralih menjadi mengelola air minum atau lebih tepatnya beralih dari konsumsi menjadi produksi. Hasil yang diperoleh dari pendapatan BPAM dialokasikan untuk menanggung biaya pendidikan dan jugadan juga kesehatan masyarakat Desa Ketapanrame, selain itu membuka lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat desa. Hal tersebut sesuai dengan teori atau konsep bagian pertama yang dijelaskan oleh Adisasmita (2006) yaitu pertumbuhan, persamaan, kesejahteraan dan partisipasi aktif masyarakat desa.

Koordinasi pengelolaan BPAM dikatakan kurang maksimal karena peran kepala Desa Ketapanrame sebagai penasehat belum optimal. Kepala desa sebagai penasehat hanya sebatas memantau perkembangan berdasarkan informasi dari pengawas. Peneliti mengharapkan pengawas juga aktif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pada struktur kepengelolaan BUMDes Tirto Tentrem. Pola koordinasi dilakukan cukup baik ditunjukkan pada rapat yang diadakan secara rutin oleh warga. Kemudian aspek arus komunikasi yaitu pendekatan yang bertujuan melihat keefektifan komunikasi yang terjalin dalam pengelolaan

BPAM. Dilihat dari aspek arus komunikasi, komunikasi yang dilakukan oleh pengelola BPAM terhadap masyarakat desa terbilang efektif karena penyampaian informasi dilakukan secara formal dan informal. Komunikasi secara formal dilakukan ketika sosialisasi program pada masyarakat desa sedangkan komunikasi secara informal merupakan upaya persuasif pengelola BPAM untuk menarik minat masyarakat di daerah lain yang membutuhkan air bersih.

Dari segi aspek tempat prakarsa, penentuan tempat prakarsa BPAM di balai desa sangat efektif dan efisien karena letak balai desa yang cukup besar sehingga mudah dijangkau anggota. Kemudian dari segi Indikator prestasi, BPAM telah melakukan kerjasama kemitraan atau partnership dengan perusahaan properti sehingga memberikan dampak positif pada pengelolaan BUMDes. Dengan adanya kerjasama tersebut maka BPAM memperoleh modal lebih untuk mengelola BUMDes. Hubungan kemitraan baru dimulai saat BUMDes unit BPAM dibentuk. Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan pengelolaan sebagai strategi pembangunan desa berjalan dengan baik. Tidak menutup kemungkinan akan muncul permasalahan baru untuk itu peneliti memberikan beberapa saran yaitu, pertama, diperlukan peningkatan sistem pengelolaan untuk mempertahankan pencapaian BUMDes unit BPAM Tirtotrentem. Kedua, mengalokasikan dana untuk kesehatan, pendidikan, serta untuk sarana dan prasarana desa. Ketiga, Mengoptimalkan peran kepala Desa Ketapanrame sebagai penasehat, tidak hanya memantau perkembangan berdasarkan informasi pengawas.

Dari penelitian Helmei mengenai strategi pembangunan desa melalui BUMDes menunjukkan bahwa dengan adanya BUMDes di Desa Ketapanrame berdampak positif pada potensi yang dimiliki desa tersebut yaitu dalam hal pengelolaan air minum. Dampak positif yang dimaksud adalah tersedianya modal usaha dan terjalinnya hubungan kemitraan atau kerjasama antara banyak pihak untuk mengelola BPAM. Kerjasama yang terjalin tentunya tak lepas dari kendala. Oleh karena itu, tata kelola BPAM perlu dievaluasi dan direvitalisasi agar strategi pembangunan desa berjalan secara maksimal. Melalui revitalisasi tata kelola lembaga, komponen BPAM baik struktur maupun anggota lembaga yang tidak berjalan secara maksimal divitalkan kembali sebagai upaya mencegah kemungkinan terjadinya kendala-kendala dalam lembaga tersebut. Oleh karena itu, posisi penelitian saya pada penelitian yang dilakukan oleh Helmei adalah untuk menyempurnakan hasil penelitian tersebut dimana hubungan kemitraan atau kerjasama dalam pengelolaan BPAM tak lepas dari kendala. Maka dari itu, perlu adanya upaya revitalisasi tata kelola dalam BUMDes tersebut untuk mencegah terjadinya kendala atau permasalahan dalam lembaga tersebut yang akan dibahas pada penelitian selanjutnya.

## **2.2 Kerangka Konsep**

### **2.2.1 Revitalisasi**

Penyelesaian kredit macet dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat dilakukan dengan merevitalisasi tata kelola yang ada. Revitalisasi adalah upaya untuk memvitalkan kembali hal yang dulunya pernah vital/hidup, akan tetapi kemudian mengalami kemunduran/degradasi (Danisworo: 2002). Tata kelola

berupa struktur atau aturan-aturan dalam BUMDes Mitra Jaya yang mengalami degradasi divitalkan kembali untuk menyelesaikan permasalahan kredit macet. Revitalisasi tata kelola dalam BUMDes Mitra Jaya tidak hanya upaya untuk menghidupkan kembali aturan-aturan yang telah berdaya sebelumnya tetapi juga merubah aturan lama menjadi lebih tepat sasaran.

Seperti yang dijelaskan oleh Ashby (1999) bahwa revitalisasi adalah mencakup perubahan yang dilaksanakan secara *quantum leap* yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap, melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal. Untuk melakukan sebuah lompatan besar maka perubahan harus melalui proses perencanaan matang. Perencanaan terkait revitalisasi tata kelola BUMDes tak lepas dari peran pelaku-pelaku yang memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan. Pelaku-pelaku yang memiliki kemauan dan kemampuan lebih dalam melakukan perubahan ini disebut *change agent*.

Ashby (1999) menyebutkan beberapa kriteria *change agent* untuk keberhasilan revitalisasi sebuah organisasi yaitu sebagai berikut:

1. *The change agent should be respect by people at all levels of the organization.* Selain dihormati oleh seluruh sumber daya manusia di setiap tingkat dalam sebuah organisasi, *change agent* harus memiliki pengaruh yang nyata. *Change agent* tidak cukup dinilai dari jabatan dan posisinya namun dari pengaruhnya yang dipandang sebagai usaha serius untuk menyelesaikan perubahan. Dari kriteria ini dapat dikatakan bahwa *change*

agent dihormati oleh seluruh staf karena pengaruh nyatanya dalam organisasi.

2. *The change agent must be an accomplisher.* Dalam kriteria ini change agent adalah seorang yang memiliki capaian (prestasi) dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut pendapat ashby (1999), dalam banyak organisasi ada orang yang berbicara sebuah permainan hebat, namun tidak diikuti dengan pencapaian nyata. Dari pernyataan tersebut ashby menggambarkan ciri change agent yang tidak hanya hebat dalam perkataannya namun harus diikuti bukti pencapaian yang nyata. Bukti pencapaian nyata disini maksudnya adalah change agent harus bisa mendemonstrasikan kemampuannya untuk membawa perubahan pada pekerjaannya.
3. *The change agent must be a good communicator.* Memiliki prestasi kerja yang baik tak cukup untuk memenuhi kriteria sebagai *change agent*. *Change agent* juga harus mampu menyampaikan tujuan, informasi, perintah, ide, dan tindakan dengan jelas, ringkas, dan meyakinkan. Penyampaian ide dan sebagainya tidak satu arah tetapi secara timbal balik dimana change agent juga siap untuk menerima saran baik dari seluruh anggota organisasi di setiap tingkatan.
4. *The change agent should be a "people person".* Change agent dalam kriteria ini harus berkepribadian baik dan dapat bekerja dengan baik dengan semua orang. Intinya, people person adalah seseorang yang memiliki reputasi baik, dapat dipercaya, dan bertanggung jawab.



### 2.2.2 Tata Kelola

Agar pengelolaan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya berjalan dengan efisien dan efektif maka diperlukan tata kelola perusahaan yang baik. Secara umum menurut Sedarmayanti (2003), tata kelola adalah segala sesuatu yang terkait dengan tindakan atau tingkah laku yang bersifat mengarahkan, mengendalikan atau mempengaruhi urusan publik untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Dalam pengelolaannya, BUMDes berfungsi untuk memfasilitasi masyarakat dalam mengembangkan usaha ekonomi mikro seperti perjan/perum atau lembaga bisnis profit center (persero). Sebagai lembaga profit center, BUMDes Mitra Jaya harus menjalankan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik untuk meminimalisir terjadinya berbagai macam kendala salah satunya kendala kredit macet.

BUMDes beroperasi selayaknya BUMN di tingkat desa maka prinsip tata kelola perusahaan yang baik pada BUMN juga harus diterapkan pada BUMDes. Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha (PERMEN BUMN no. PER-01/MBU/2011 tentang BUMN pasal 1 ayat 1). Selanjutnya dalam PERMEN BUMN no. PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN disebutkan prinsip-prinsip GCG meliputi :

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

### 2.2.3 BUMDes

Pengertian mengenai Badan Usaha Milik Desa atau disebut BUMDes diatur dalam Peraturan Desa Sengon Kecamatan Jombang pasal 1 ayat 5 yaitu Badan Usaha Milik desa yang selanjutnya disebut BUM Des, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya

kesejahteraan masyarakat Desa. BUMDes dalam operasionalisasinya ditopang oleh lembaga moneter desa (unit pembiayaan) sebagai unit yang melakukan transaksi keuangan berupa kredit maupun simpanan.<sup>3</sup> BUMDes termasuk dalam sumber pendapatan asli desa. Selain itu, BUMDes merupakan lembaga ekonomi milik desa dan dikelola untuk mengembangkan potensi ekonomi masyarakat di desa. Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:<sup>4</sup>

1. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama;
2. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil);
3. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (local wisdom);
4. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar;
5. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (village policy);
6. Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes;
7. Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).

---

<sup>3</sup>Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Pimpinan Pusat Relawan Pemberdayaan Desa Nusantara (PP-RPDN): Jakarta Selatan. Hlm. 2

<sup>4</sup>*Ibid.* Hlm. 4

BUMDes merupakan fasilitas masyarakat untuk mengembangkan usaha desa. Jenis usaha yang dimaksud adalah berupa jasa keuangan, jasa angkutan (darat/air), litrik, penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi desa, perdagangan (argobisnis dan peternakan), industri dan kerajinan. Eksistensi BUMDes didukung sepenuhnya oleh Pemerintah melalui kebijakannya tanpa dilandasi oleh tindakan intervensi (campur tangan). Hal ini dikarenakan BUMDes beroperasi berdasarkan penetapan kewenangan lokal berskala Desa dimana pendirian, penetapan, pengurusan dan pengelolaan BUMDes dilaksanakan oleh Desa. Bentuk dukungan pemerintah pusat maupun daerah untuk BUMDes dapat berupa redistribusi ekonomi. Redistribusi ekonomi dilaksanakan dengan cara memanfaatkan alokasi dana dari APBN dan APBD untuk pendirian, penetapan, pengurusan dan pengelolaan BUMDes.

Tujuan pembentukan BUMDes Sengon Mitra Jayadisebutkan dalam Peraturan Desa Sengon pasal 3 yaitu :

- a. Mendorong berkembangnya kegiatan perekonomian masyarakat Desa;
- b. Meningkatkan kreatifitas dan peluang usaha ekonomi produktif dan kemampuan wirausaha anggota masyarakat desa yang berpenghasilan rendah;
- c. Mendorong berkembangnya usaha mikro sektor informal untuk penyerapan tenaga kerja bagi masyarakat di Desa.

#### 2.2.4 Kredit Macet

Perkataan “kredit” berasal dari bahasa Latin *credo* yang berarti “saya percaya”, yang merupakan kombinasi dari bahasa Sansekerta *cred* yang artinya

“kepercayaan”, dan bahasa Latin *do* yang artinya “saya tempatkan”.<sup>5</sup> Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kredit secara umum adalah kepercayaan yang ditempatkan. Kepercayaan bisa ditempatkan pada seseorang, kelompok, lembaga, dll. Seperti pada konteks kredit dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya, pihak pengelola tidak hanya sekedar memberi pinjaman berupa uang atau sembako kepada anggota, tetapi juga ada kepercayaan pada peminjam bahwa pinjaman tersebut nantinya akan dikembalikan atau dibayar sesuai dengan kesepakatan baik secara kredit maupun tunai. Kepercayaan tidak begitu saja diberikan pada anggota yang mengajukan permohonan peminjaman. Sebelum kepercayaan diberikan pada peminjam, pihak pengelola (Direksi, sekretaris, dan bendahara) membahasnya terlebih dahulu.

Seperti yang tercantum pada Peraturan Desa Sengon no.5 thn. 2014 tentang Anggaran Rumah Tangga BUMDes Sengon Mitra Jaya pasal 1, bahwa sekretaris bersama Direksi dan bendahara membahas dan memutuskan permohonan pinjaman yang layak direalisasi. Layak direalisasi disini berarti pinjaman yang layak diwujudkan yaitu untuk modal usaha produktif.

Pengertian lain tentang kredit secara khusus yaitu, kredit merupakan pinjaman yang diajukan untuk membeli sesuatu dan peminjam melakukan pembayaran dengan sistem angsuran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.<sup>6</sup> Pada BUMDes Sengon Mitra Jaya, anggota dapat melakukan pembelian sembako seperti minyak dan beras secara kredit. Kredit harus lunas dengan tenggang waktu

---

<sup>5</sup> Hariyani, Iswi. 2010. *Restrukturisasi dan Penghapusan Kredit Macet*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo KOMPAS GRAMEDIA. Hlm. 9

<sup>6</sup> Adri, Natar, dan Nurbekti Satriyo. 2008. *Solusi Cerdas Mengatasi Hutang dan Kredit*. Jakarta: Penebar Plus. Hlm. 10



sesuai kesepakatan dan diangsur tiap bulannya. Umumnya anggota melakukan pembelian sembako dalam jumlah besar karena digunakan untuk modal usaha seperti usaha makanan katering. Aturan mengenai usaha simpan pinjam diatur dalam Peraturan Desa Sengon no.5 thn. 2014 tentang Anggaran Rumah Tangga BUMDes Sengon Mitra Jaya pasal 3 yaitu:

1. Usaha simpan pinjam BUMDes diberikan hanya untuk usaha yang produktif.
2. Sistem pengelola usaha simpan pinjam BUMDesa setiap bulan semua anggota membayar angsuran uang pokok dan jasa kepada BUMDes dengan menggunakan buku yang disediakan.
3. Sistem pelaporan usaha simpan pinjam BUMDes dilakukan setiap bulan.

Pada ayat pertama peraturan tersebut bahwa usaha simpan pinjam dalam BUMDes diperuntukkan pada usaha yang produktif. Usaha produktif disini adalah usaha yang menghasilkan barang dan jasa untuk memperoleh penghasilan. Barang dan jasa diproduksi untuk nantinya dijual ke konsumen dan kemudian produsen memperoleh penghasilan. Sebagian dari penghasilan digunakan untuk modal produksi dan seterusnya secara berulang ulang. Disini dapat dikatakan bahwa terdapat perputaran modal yang aktif dalam usaha produktif. Dengan adanya perputaran modal yang aktif maka usaha tersebut dikatakan produktif. Ketika usaha itu dikatakan produktif maka potensi pengembalian pinjaman akan lancar.

Anggota sebagai kreditur membayar angsuran uang pokok dan jasa setiap bulannya kepada pihak bumdes sebagai debitur yang disebutkan pada ayat kedua Peraturan Simpan Pinjam BUMDes Sengon Mitra Jaya. Angsuran uang pokok merupakan angsuran untuk melunasi uang yang dipinjam sedangkan uang jasa

berupa bunga yang dibayar tiap bulannya selama mengangsur pinjaman. Kemudian pada ayat ketiga, sistem pelaporan usaha simpan pinjam BUMDes dilakukan setiap bulan. Pelaporan usaha simpan pinjam BUMDes dilakukan oleh bendahara kepada Direksi seperti posisi keuangan dan permohonan pinjaman yang layak direalisasi.

Setiap peraturan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya mengenai simpan pinjam harus dipenuhi agar kegiatan simpan pinjam menjadi lancar. Kelancaran dalam hal pembayaran angsuran atau kredit sangat dipengaruhi oleh produktifitas usaha yang dijalankan oleh kreditur atau peminjam. Ketika produktifitas usaha yang dijalankan kreditur rendah, maka berpengaruh pada penghasilan kreditur. Penghasilan rendah akibat tidak berkembangnya usaha kreditur, berpotensi timbulnya tunggakan yang melampaui batas pembayaran kredit. Tunggakan-tunggakan yang tidak segera dibayar menyebabkan terjadinya permasalahan pada pembayaran kredit. Kredit bermasalah ialah kredit yang tergolong kredit kurang lancar, kredit diragukan, dan kredit macet.<sup>7</sup>

Kredit macet atau problem loan adalah kredit yang mengalami kesulitan pelunasan akibat adanya faktor-faktor atau unsur kesengajaan atau karena kondisi di luar kemampuan debitur.<sup>8</sup> Unsur kesengajaan terjadi akibat tidak adanya kemauan peminjam untuk membayar kewajibannya kepada lembaga yang bersangkutan. Sedangkan kondisi di luar kemampuan debitur terjadi akibat kondisi alam yang menyebabkan kerugian pada usaha ekonomi debitur sehingga berdampak pada menurunnya penghasilan dan kemampuan debitur untuk

<sup>7</sup>Hariyani, Iswi. 2010. *Restrukturisasi dan Penghapusan Kredit Macet*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo KOMPAS GRAMEDIA. Hlm.

<sup>8</sup>Siamat, Dahlan. 1993. *Manajemen Bank Umum*. Jakarta: Intermedia. Hlm.220

membayar kewajibannya. Faktor terjadinya kredit macet juga dapat terjadi dari pihak kreditur (lembaga bersangkutan). Kurangnya ketelitian pengelola dalam menganalisis dampak yang akan terjadi pada saat kegiatan kredit sehingga apa seharusnya terjadi tidak diprediksi sebelumnya.

## 2.3 Kerangka Teoritis

### 2.3.1 Kelembagaan

Dalam kehidupannya, manusia melakukan berbagai macam tindakan. Tindakan-tindakan tersebut diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukannya sehari-hari. Dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara berulang tersebut, memungkinkan individu memperkuat dan mereproduksi seperangkat harapan. Seperangkat harapan yang dimaksud adalah disebut dengan *Institutions* atau kelembagaan. Kelembagaan berisi seperangkat aturan (seperti, institusi, tradisi, norma, dan cara-cara untuk melakukan sesuatu) yang dapat terbentuk dari pengulangan tindakan-tindakan serta membentuk pengulangan tindakan-tindakan individu maupun kelompok.

North memaknai kelembagaan sebagai aturan-aturan yang membatasi perilaku menyimpang manusia (*humanly devised*) untuk membangun struktur interaksi politik, ekonomi, dan sosial.<sup>9</sup> Dalam pemaknaan kelembagaan tersebut dapat dimengerti bahwa kelembagaan dapat meminimalisasi perilaku menyimpang serta menciptakan keteraturan individu maupun kelompok dalam berperilaku. Kelembagaan juga diyakini dapat mengurangi ketidakpastian dalam

---

<sup>9</sup>Yustika, Ahmad E. 2013. *Ekonomi Kelembagaan: Paradigma, Teori, dan Kebijakan*. Jakarta: Erlangga. Hlm. 26

melakukan tindakan. Dalam konteks kelembagaan North membagi kelembagaan menjadi tiga komponen, yakni diantaranya aturan formal (*formal institutions*), aturan informal (*informal institutions*), dan mekanisme penegakan (*enforcement mechanism*).

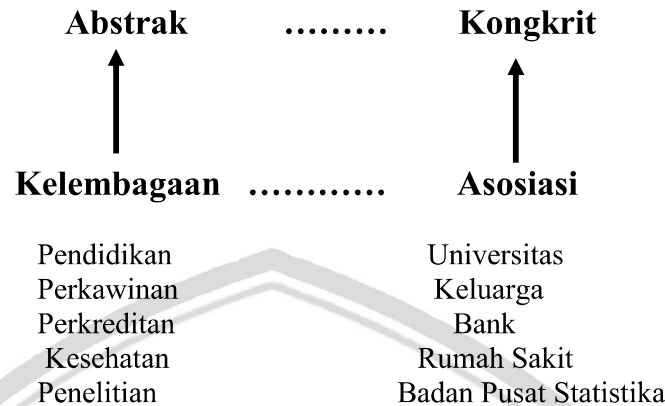
Aturan formal berkaitan dengan konstitusi, statuta, hukum, dan regulasi pemerintah. Keberadaan aturan formal dapat membentuk sistem politik (sperti struktur pemerintahan, hak-hak individu), sistem ekonomi, sistem keamanan (peradilan, polisi). Sedangkan aturan informal berkaitan dengan adat-istiadat, nilai, norma, pengalaman, dan segala faktor yang mempengaruhi cara pandang individu terhadap lingkungan dimana mereka hidup. Agar kedua aturan tersebut dapat terus diterapkan oleh masyarakat maka diperlukan adanya mekanisme penegakan. Mekanisme penegakan dapat dipahami sebagai upaya dalam menjaga eksistensi aturan-aturan yang ada dan mencegah sekaligus mengatasi terjadinya penyimpangan aturan.

Hal yang perlu diperhatikan dalam konsep kelembagaan adalah kelembagaan sosial (*social institution*) tidak bisa disama-artikan seperti lembaga (*institute*). Lembaga lebih merujuk kepada badan atau organisasi. Sedangkan Kelembagaan merupakan seperangkat aturan-aturan kompleks baik berupa regulasi pemerintah maupun adat-istiadat yang bertujuan untuk memberikan kepastian pada masyarakat untuk melakukan interaksi. Kelembagaan itu memiliki tujuan untuk mengatur antar-hubungan yang diadakan untuk memenuhi kebutuhan manusia yang paling penting (Polak, 1966).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Nasdian, Fredian T. 2015. *Sosiologi Umum*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Hlm. 92

**Gambar 1. Pemahaman hubungan konseptual antara kelembagaan dan asosiasi: wujud kongkret kelembagaan adalah asosiasi**



*Sumber: Nasdian, Fredian T. 2015. Sosiologi Umum. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia*

Pada gambar ilustrasi diatas dapat dikatakan bahwa kelembagaan merupakan kumpulan atas norma-norma segala tingkatan yang bersumber pada kebutuhan dasar didalam kehidupan masyarakat. Kelembagaan merupakan suatu tata abstraksi dan memiliki posisi lebih tinggi dari organisasi maupun sistem sosial lainnya. Sedangkan Asosiasi (*association*) merupakan wujud kongkret dari kelembagaan. Sebagai contoh, lembaga ekonomi merupakan kelembagaan, perseroan terbatas merupakan contoh asosiasi, dan BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah contoh dari organisasi.

Uphoff menegaskan, bahwa kelembagaan dapat sekaligus berwujud organisasi dan sebaliknya.<sup>11</sup> Namun, kelembagaan merujuk pada seperangkat norma dan perilaku yang bertahan dari waktu ke waktu untuk memenuhi setiap kebutuhan masyarakat. Sedangkan organisasi merupakan struktur dari peran-peran yang diakui. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa kelembagaan bersifat abstrak atau merupakan konsepsi didalam pikiran manusia. Kelembagaan terdiri

<sup>11</sup>*Ibid.* Hlm. 97.



atas peraturan-peraturan dan peranan-peranan sosial. Oleh sebab itu, kelembagaan memiliki aspek kultural dan struktural. Norma-norma dan nilai-nilai adalah wujud dari aspek kultural, sedangkan aspek struktural berwujud segala macam peranan sosial.

Sebagai abstraksi, Challen (2000:13-14) mengungkapkan beberapa karakteristik umum dari kelembagaan, yakni:<sup>12</sup>

1. Kelembagaan secara sosial diorganisasi dan didukung (Scott, 1989), yang biasanya kelembagaan membedakan setiap rintangan-rintangan atas perilaku manusia, misalnya halangan biologis (*biological constraints*) dan rintangan fisik (*physical constraints*).
2. Kelembagaan adalah aturan-aturan formal dan konvensi informal, serta tata perilaku (*codes of behavior*) [North, 1990].
3. Kelembagaan secara perlahan-lahan berubah atas kegiatan-kegiatan yang telah dipandu maupun dihalangi.
4. Kelembagaan juga mengatur larangan-larangan (*prohibitions*) dan persyaratan-persyaratan (*conditional permissions*) [North, 1990]

Secara konseptual ada empat tingkatan norma, mulai dari yang terlemah sampai dengan yang terkuat sanksinya, yaitu, cara (*usage*), kebiasaan (*folkways*), tata kelakuan (*mores*), dan adat (*customs*).<sup>13</sup> Pada tingkatan cara, suatu penyimpangan dinilai sebagai sesuatu yang tidak pantas secara moral. Pada tingkatan ini pelaku belum paham akan sanksi yang akan didapat ketika

---

<sup>12</sup>Yustika, Op. Cit., 27.

<sup>13</sup>Nasdian, Fredian T. 2015. Sosiologi Umum. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Hlm. 101.

melakukan penyimpangan. Sehingga masyarakat menyikapinya dengan teguran karena penyimpangan tersebut dianggap janggal.

Kemudian pada tingkatan kebiasaan, penyimpangan yang dilakukan pelaku dinilai hal yang memalukan sehingga sanksi yang diberikan oleh masyarakat adalah pelaku akan dicemooh atau dicela. Sehingga norma pada tingkatan kebiasaan mulai dipahami pelaku penyimpangan. Selanjutnya pada tingkat tata kelakuan, norma menganut pada ajaran-ajaran agama dan ideologi. Dalam tingkat tata kelakuan, pelaku penyimpangan merasa bersalah karena sanksi yang diberikan berupa hukuman yang berdasar pada ajaran-ajaran agama atau ideologi. Sehingga pada tingkatan ini menyebabkan timbulnya kesadaran masyarakat akan norma-norma yang ada.

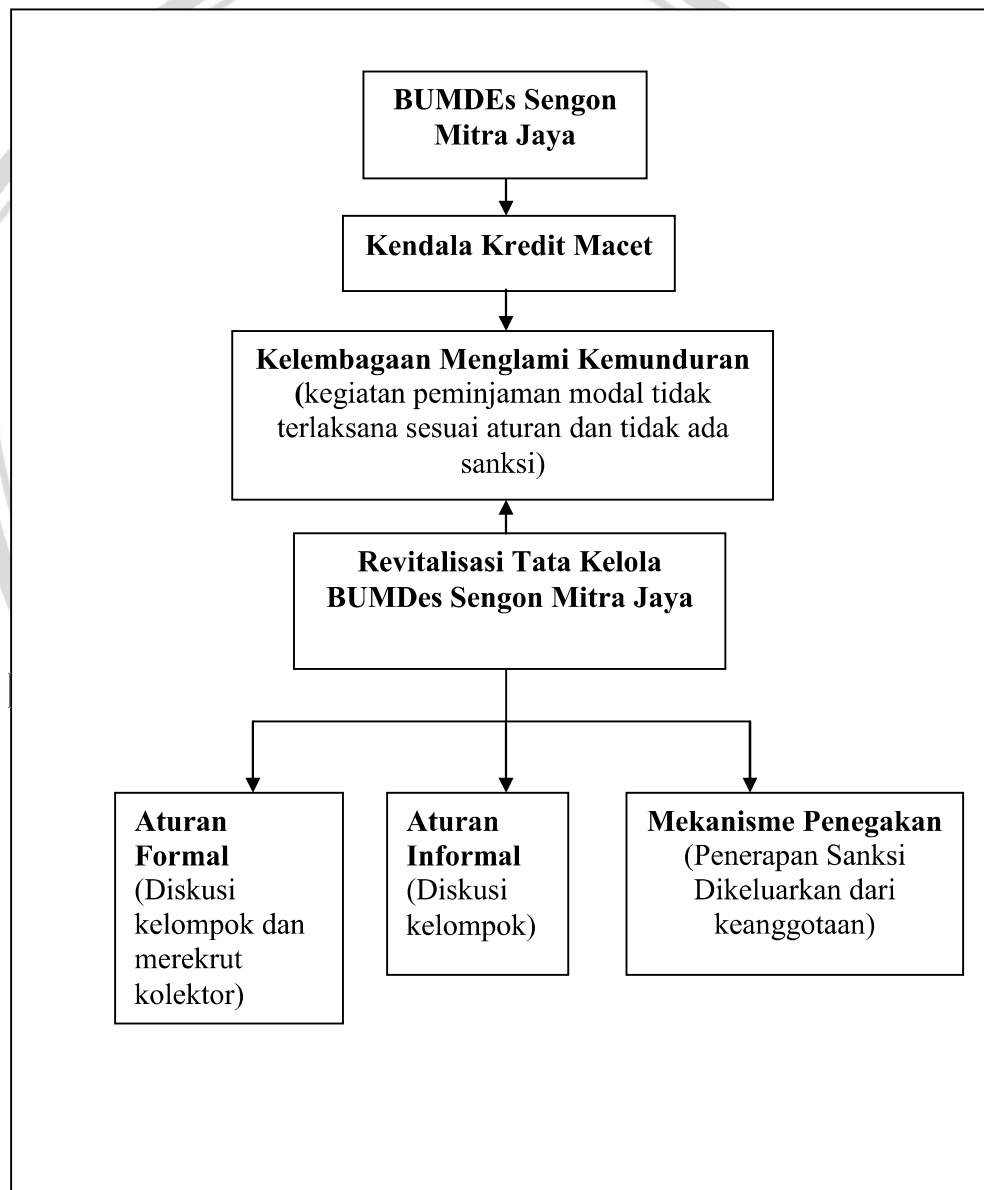
Tingkatan akhir dari norma dan sanksi adalah pada tingkat adat dimana pelaku penyimpangan akan menderita dan dikenakan sanksi yang keras bahkan seperti pengucilan. Hal tersebut disebabkan adat merupakan norma tak tertulis yang kuat dan memaksa masyarakat untuk menaatinya. Pada tingkat ini pelaku benar-benar memahami konsekuensi besar ketika melanggar norma ini sehingga mau tidak mau harus mematuhi adat yang ada. Pada akhirnya norma ini akan tertanam kuat dalam pola pikir pelaku penyimpangan sehingga pelaku cenderung menghindari dari perilaku menyimpang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelembagaan lebih kepada pengorganisasian pola pemikiran dan perilaku di setiap aktivitas dan hasil aktivitas masyarakat. Kelembagaan membutuhkan waktu (memiliki kekekalan tertentu) dan cenderung dipertahankan. Ciri lain dari kelembagaan adalah

kelembagaan memiliki lebih dari satu tujuan dan memiliki lambang atau simbol sebagai gambaran dari tujuan. Ketika kelembagaan memiliki tujuan-tujuan tertentu, kelembagaan memiliki cara maupun alat untuk mencapainya. Terakhir, kelembagaan mempunyai aturan formal (tertulis) dan aturan informal (tidak tertulis).

## 2.4 Alur Berpikir

Gambar 2. Bagan Alur Berpikir



## 2.5 Keterangan Bagan

Pada awalnya kegiatan simpan pinjam berjalan lancar dengan pengembalian peminjaman yang teratur tiap bulannya begitu juga kegiatan penyimpanannya. Peminjam sekaligus sebagai anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya umumnya bekerja dibidang wirausaha makanan seperti katering dan warung makan. Kegiatan peminjaman modal usaha dilakukan tidak hanya berupa uang tetapi juga bahan baku produksi murah seperti beras, minyak, dan lain-lain. Kendala mulai terjadi saat anggota mulai menunggak peminjaman berbulan-bulan. Menurut pengelola BUMDes Mitra Jaya, anggota yang bermasalah tidak menggunakan pinjaman untuk modal usahanya. Peminjaman uang atau bahan baku usaha dilakukan hanya sebatas untuk konsumsi sehari-hari. Selain itu, tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya tidak berjalan dengan baik dan maksimal sehingga menyebabkan anggota yang bermasalah dapat melakukan peminjaman di lembaga keuangan lain di satu desa.

Merespon adanya kendala kredit macet atau tunggakan peminjaman yang kian hari semakin bertambah, pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya berupaya merevitalisasi tata kelolanya yang sebelumnya mengalami degradasi atau mengalami kemunduran sehingga menyebabkan kendala kredit macet. Pihak pengelola menyadari bahwa tata kelola yang dijalani selama ini kurang sistematis dan tidak sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*). Begitu juga pada Peraturan Desa mengenai tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya kurang efektif dalam memberi aturan-aturan yang jelas tentang jumlah maksimal pembayaran kredit, mengenai peminjaman lain di luar

BUMDes, serta sanksi-sanksi yang diberikan jika terjadi pelanggaran. Oleh karena itu, muncul inisiatif pengelola untuk merubah kondisi yang ada agar tidak terjadi kerugian finansial pada BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dalam prosesnya, pengelola melakukan upaya revitalisasi tata kelola yang nantinya akan mempengaruhi peraturan mengenai BUMDes Sengon Mitra Jaya yang ada. Upaya revitalisasi tata kelola yang dilakukan pengelola juga tak lepas dari pengaruh kelembagaan yang ada. Sehingga disini terjadi hubungan saling mempengaruhi antara peraturan dan pengelola pada BUMDes Sengon Mitra Jaya.

Dari permasalahan yang terjadi pada BUMDes Sengon Mitra Jaya, peneliti ingin menganalisis peran pengelola sebagai agen perubahan dan struktur yaitu Peraturan Desa mengenai Tata Kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam upaya merubah kondisi dengan cara merevitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dengan menggunakan teori kelembagaan yang digagas oleh Douglass C. North, peneliti mencoba menjelaskan upaya revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya melalui perspektif teori kelembagaan. Berdasarkan teori kelembagaan, penyimpangan terjadi dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat diminimalisir dengan melakukan mekanisme penegakan (*enforcement mechanism*) pada aturan formal maupun aturan informal. Aturan formal yaitu aturan-aturan tertulis pada BUMDes Sengon Mitra Jaya yang berasal dari regulasi pemerintah sedangkan aturan informal yaitu aturan-aturan tak tertulis yang berasal dari nilai dan norma dalam masyarakat Desa Sengon.

Pada bagan alur berpikir digambarkan bahwa ketika organisasi seperti BUMDes Sengon Mitra Jaya mengalami kendala kredit macet, maka akan



berdampak pada mundurnya kelembagaan dalam organisasi tersebut. Jika kelembagaan dalam BUMDes Mitra Jaya yang mengalami kemunduran dibiarkan begitu saja, maka akan menyebabkan terjadinya ketidakpastian dari segi tujuan maupun perilaku individu-individu didalamnya. Merespon hal tersebut, diperlukan adanya suatu cara untuk mengatasi kendala kredit macet yaitu dengan mekanisme penegakan. Seluruh kelembagaan di dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya tidak akan efektif dan efisien jika tanpa diiringi dengan mekanisme penegakan.

Revitalisasi merupakan salah satu bentuk dari mekanisme penegakan pada BUMDes Sengon Mitra Jaya. Revitalisasi dilakukan oleh individu-individu yang memiliki kapasitas dalam mengatur jalannya suatu organisasi. Pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dinilai dapat melakukan revitalisasi terhadap kelembagaan yang ada untuk meminimalisir kendala kredit macet. Hal ini juga tak lepas dari kerjasama antara pengelola dan anggota. Walaupun dari segi kapasitas pengelola memiliki kendali penuh atas BUMDes Sengon Mitra Jaya, namun tanpa adanya kesadaran anggota untuk turut menegakkan kelembagaan yang ada, maka kendala kredit macet akan tetap terjadi.

Ketika subjek dari revitalisasi dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah pengelola dan didukung oleh anggota, maka objek dari revitalisasi adalah kelembagaan dalam organisasi tersebut. Kelembagaan dalam suatu organisasi menurut North selain memiliki komponen mekanisme penegakan, juga memiliki komponen-komponen lain yaitu aturan formal (*formal institutions*) dan aturan informal (*informal institutions*). Aturan formal dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah tata kelola yang tertulis dalam Peraturan Desa. Tata Kelola BUMDes

Sengon Mitra Jaya salah satunya berisi aturan mengenai kegiatan simpan pinjam dimana setiap anggota yang melakukan peminjaman harus membayar angsuran setiap bulannya. Namun aturan ini dilanggar oleh beberapa anggota sehingga mengalami kemunduran.

Dapat dikatakan bahwa kredit macet terjadi pada konteks di dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya, namun juga dapat mengakibatkan lunturnya aturan informal yang ada pada masyarakat Desa Sengon. Aturan informal meliputi nilai dan norma yang tak tertulis dan berkembang dalam kehidupan masyarakat. Walaupun aturan informal tidak secara langsung mengatur jalannya BUMDes Sengon Mitra Jaya, tetapi aturan informal dapat mempengaruhi watak atau karakter individu dalam masyarakat sehingga keberadaannya juga perlu ditegakkan. Ketika aturan informal dalam masyarakat Desa Sengon mengalami kemunduran, maka individu tidak hanya melakukan penyimpangan seperti menunggak angsuran pinjaman pada BUMDes Sengon Mitra Jaya saja, tetapi juga melakukannya di tempat lain. Oleh karena itu, upaya revitalisasi hendaknya selain dilakukan pada aturan formal tetapi juga pada aturan informal. Sinergi antara seluruh komponen nantinya diharapkan dapat meminimalisir kendala kredit macet.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan sesuai dengan masalah penelitian ini yaitu mengenai proses revitalisasi tata kelola BUMDes dalam merespon kredit macet adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.<sup>14</sup> Dalam mengeksplorasi dan memahami makna lebih luas dan mendalam maka peneliti harus menjadi *human instrument*. *Human instrument* menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian. Sebagai instrumen penelitian, peneliti harus mampu bertanya, menganalisis, menggambarkan, dan menggali informasi mengenai situasi sosial menjadi lebih jelas dan memiliki makna. Untuk itu, peneliti harus memiliki bekal teori dan pengetahuan yang luas mengenai situasi sosial yang akan diteliti yaitu mengenai revitalisasi tata kelola dan masalah kredit macet dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya.

Menurut Sugiyono (2015), dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai *human instrument* dan dengan teknik pengumpulan data *participant observation* (observasi berperan serta) dan *In depth interview* (wawancara mendalam), maka

---

<sup>14</sup>Creswell, John W. 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Belajar. Hlm.4

peneliti harus berinteraksi dengan sumber data.<sup>15</sup> Teknik observasi berperan serta merupakan kegiatan memperhatikan secara teliti dan akurat terhadap suatu fenomena yang akan diteliti lebih lanjut dimana peneliti ikut berpartisipasi dalam kehidupan sumber data. Selanjutnya, setelah peneliti melakukan observasi, peneliti melakukan wawancara mendalam pada informan-informan terkait dengan fenomena yang diteliti. Wawancara mendalam atau In depth interview adalah wawancara langsung tatap muka dengan informan terkait dengan menggunakan atau tidak menggunakan pedoman wawancara atau teks pertanyaan untuk memperoleh informasi dan data secara mendalam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Kualitatif deskriptif adalah merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menganalisis proses revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam merespon kredit macet. Untuk memperoleh data secara akurat dan mendalam dengan pendekatan kualitatif deskriptif, maka pengumpulan data dilakukan secara mendetail dan berkesinambungan terkait kasus yang terikat oleh aktivitas dan waktu.

Oleh sebab itu, alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif adalah karena revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam merespon kredit macet merupakan fenomena sosial yang dinamis, bersifat interaktif atau saling mempengaruhi, dan menekankan pada

---

<sup>15</sup>Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta. Hlm.23

proses. Selain itu, revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya tidak bisa diteliti menggunakan penelitian kuantitatif karena berkaitan dengan proses upaya penyelesaian dan harus dieksplorasi dan digali informasinya secara mendalam.

### 3.2 Fokus Penelitian

Sugiyono (2015) berpendapat bahwa, untuk dapat memahami secara lebih luas dan mendalam, maka diperlukan pemilihan fokus penelitian.<sup>16</sup> Fokus penelitian ini adalah mengenai revitalisasi tata kelola BUMDes Mitra Jaya dalam merespon kredit macet di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang. Masalah yang akan diteliti adalah peran agen dan struktur yang berperan serta dalam proses revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya. Masalah diperoleh setelah melakukan observasi pada kegiatan simpan pinjam dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya di Desa Sengon.

Peneliti mengambil fokus penelitian tentang revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam merespon kredit macet adalah karena, pertama, revitalisasi tata kelola BUMDes dalam merespon kredit macet sangat penting untuk dilaksanakan oleh pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya. Revitalisasi tata kelola serta peran agen dan struktur di dalamnya berguna untuk memvitalkan kegiatan simpan pinjam BUMDes Sengon Mitra Jaya yang sebelumnya mengalami kemunduran akibat kredit macet. Kedua, adanya revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya maka masalah kredit macet dapat teratasi sekaligus mencegah masalah kredit macet timbul kembali kedepannya. Sebab, dengan revitalisasi tata kelola maka muncul perubahan dalam

---

<sup>16</sup>*Ibid.* Hlm.290



hal tata kelola BUMDes dari yang mengalami kemunduran menjadi efektif dan efisien. Upaya revitalisasi tata kelola memunculkan kerja sama atau sinergi antara agen dan struktur untuk melancarkan setiap kegiatan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya. Ketika setiap kegiatan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya berjalan lancar demi maka tujuan yaitu untuk mengembangkan potensi usaha ekonomi mikro masyarakat melalui pinjaman modal usaha di Desa Sengon akan tercapai.

### 3.3 Teknik Pemilihan Informan

Informan merupakan objek penelitian terkait dengan fenomena yang akan diteliti dan dapat memberikan informasi-informasi serta pengetahuan yang dimilikinya. Sanafiah Faisal (1990) mengutip pendapat Spreadly, selanjutnya dinyatakan bahwa sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut.<sup>17</sup>

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
2. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
3. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
5. Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih mengairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

---

<sup>17</sup>*Ibid.*

Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.<sup>18</sup> Alasan penggunaan teknik tersebut adalah untuk memilih informan berdasarkan pertimbangan bahwa informan dianggap paling tahu tentang permasalahan yang peneliti harapkan. Fenomena yang diteliti yaitu mengenai proses revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam merespon kredit macet.

Oleh sebab itu, sesuai dengan penjelasan sebelumnya maka informan yang memenuhi kriteria dan dianggap paling tahu mengenai permasalahan proses revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam merespon kredit macet di Desa Sengon Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Informan Penelitian**

<b>Nama Informan</b>	<b>Kategori</b>	<b>Status Informan</b>
Totok Soetjahyo	Informan Utama	Kepala Desa Sengon / Penasehat
Sugiri	Informan Utama	Direksi
Siti'ah	Informan Kunci/Utama	Bag. Keuangan
Titin	Informan Utama	Anggota/ Kredit Lancar
Atik	Informan Utama	Anggota/Kredit Macet

### 3.4 Lokasi Penelitian

BUMDes Sengon Mitra Jaya dijadikan lokasi penelitian mempertimbangkan beberapa alasan. Pertama, peneliti menemukan adanya upaya

<sup>18</sup>*Ibid.*Hlm.301

revitalisasi pada tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan adanya kredit macet. Kedua, BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah BUMDes di Kabupaten Jombang yang masih aktif berjalan dan berupaya untuk menyelesaikan masalah kredit macet. Oleh sebab itu peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan adanya kredit macet.

### **3.5 Sumber dan Jenis Data**

#### **3.5.1 Sumber Data**

Data penelitian ini bersumber dari informan penelitian ini baik secara lisan berupa rekaman wawancara maupun tulisan berupa catatan lapangan dan arsip yang terkait dengan penelitian ini. Karena penelitian kualitatif tidak menekankan pada banyaknya sumber data yang diperoleh, melainkan kedalaman dan keakuratan informasi yang didapatkan.

#### **3.5.2 Jenis Data**

Jenis data penelitian ini adalah dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer (data utama) dan data sekunder dan dijelaskan secara rinci sebagai berikut.

##### **1. Data Primer ( Data Utama)**

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan didapatkan secara langsung oleh peneliti sendiri tanpa melalui perantara orang lain. Data primer penelitian ini dapat diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, dan mencatat informasi dari informan yang dilakukan oleh peneliti secara langsung. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu

orang yang kita jadikan obyek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data.<sup>19</sup>

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dan didapatkan oleh orang lain atau data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti. Data sekunder penelitian ini bisa berupa arsip, buku, dan lain-lain yang relevan dengan penelitian ini. Data Sekunder bermanfaat sekali untuk memperjelas masalah dan menjadi lebih operasional dalam penelitian karena didasarkan pada data sekunder yang tersedia, kita dapat mengetahui komponen-komponen situasi lingkungan yang mengelilinginya.<sup>20</sup> Se jauh ini, data sekunder yang diperoleh yaitu berupa hardcopy Peraturan Desa Sengon tentang Badan Usaha Milik Desa Sengon Mitra Jaya yang diperoleh dari Kepala Desa Sengon.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono:2015).<sup>21</sup> Dari pengertian tersebut, dengan menggunakan langkah pengumpulan data maka peneliti akan memperoleh data sesuai standar data yang ditentukan. Terdapat beberapa langkah dalam pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

---

<sup>19</sup>Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hlm. 129

<sup>20</sup>*Ibid.* Hlm. 125

<sup>21</sup>Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta. Hlm.308

## 1. Observasi

Observasi adalah kegiatan mengumpulkan data melalui proses mengamati dan mencatat setiap kejadian-kejadian, perilaku, dan lain-lain untuk mengetahui makna dari objek-objek yang diamati untuk mendukung penelitian yang diteliti. Jenis observasi yang dalam penelitian ini adalah observasi partisipasi. Jenis observasi partisipasi yang digunakan adalah observasi partisipasi pasif. Alasan menggunakan teknik observasi tersebut adalah karena kegiatan yang diteliti adalah kegiatan simpan pinjam dan kegiatan tersebut hanya bisa dilakukan oleh anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya. Jadi posisi peneliti dalam dalam observasi partisipasi pasif adalah peneliti datang ke lokasi penelitian tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan simpan pinjam dan kegiatan lain melainkan hanya mengamati kegiatan tersebut.

## 2. Wawancara/Interview

Teknik wawancara merupakan langkah mengumpulkan data dengan cara mempertemukan peneliti dengan informan dan melakukan kegiatan tanya-jawab untuk bertukar informasi, wawasan atau pengetahuan mengenai permasalahan yang diteliti. Jenis wawancara dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara dengan menggunakan instrumen berupa daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada informan dan telah disiapkan sebelumnya. Wawancara terstruktur dilakukan agar pertanyaan menjadi terarah dan sebagai antisipasi jika peneliti lupa akan pertanyaan yang akan diajukan. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara tanpa instrumen atau hanya berupa inti-inti penting dari



pertanyaan yang akan ditanyakan pada informan. Wawancara ini tergolong in depth interview karena wawancara dilakukan santai dan peneliti seperti mengobrol santai dengan informan. Wawancara dilakukan kepada Pengelola dan Anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya mengenai kegiatan peminjaman modal usaha dan kendala kredit macet. Hasil wawancara direkam dengan alat perekam suara dan kemudian dicatat serta dikelompokkan.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dari dokumen, gambar, atau literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dokumen bisa dari Peraturan Desa Sengon mengenai kegiatan peminjaman modal usaha, transkrip wawancara, buku, artikel internet, foto berkaitan dengan masalah penelitian, dan sebagainya.

### 4. Triangulasi

Teknik triangulasi merupakan penggabungan dari teknik-teknik yang telah dijelaskan sebelumnya. Pada penelitian ini, jenis teknik triangulasi yang digunakan adalah menggunakan triangulasi teknik yaitu dengan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda (observasi, wawancara, dan dokumentasi) untuk sumber data yang sama.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data menurut Miles dan Huberman. Miles and Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya

sudah jenuh.<sup>22</sup> Tahapan analisis menurut Miles dan Huberman yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahap dijelaskan satu per satu sebagai berikut.

### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.<sup>23</sup> Hal-hal yang dipilih adalah mengenai kelembagaan dalam BUMdes Sengon Mitra Jaya, kendala kredit macet, dan revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dengan melakukan reduksi data maka diperoleh sebuah gambaran yang jelas mengenai informasi yang diteliti dan berfungsi untuk mengetahui tingkat kecukupan data. Ketika melalui proses reduksi ditemui adanya data yang kurang maka peneliti akan melakukan pengumpulan data lanjutan untuk memperoleh data yang kurang. Data dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori tertentu dan membuang data yang tidak penting.

### 2. Sajian Data

Setelah peneliti melakukan reduksi data maka tahap selanjutnya adalah menampilkan atau menyajikan data tersebut. Data dapat disajikan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, diagram, dan sebagainya. Namun untuk penelitian ini data disajikan dapat disajikan dengan teks yang bersifat naratif, tabel, bagan, dan lain-lain. Sajian data tentunya tidak menyimpang dari masalah yang diangkat. Data tidak hanya begitu saja ditampilkan tetapi dianalisis isinya untuk mencari jawaban atas rumusan masalah yang ditanyakan sebelumnya.

---

<sup>22</sup>*Ibid.* Hlm.334

<sup>23</sup>*Ibid.* Hlm. 336

### 3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah terakhir yaitu penarikan kesimpulan. Setelah data disajikan maka harus ditemukan kesimpulannya. Ketika sajian data telah didukung data-data yang lengkap maka kesimpulan yang dihasilkan adalah kesimpulan yang dapat dipercaya dan dibuktikan kebenarannya. Pada akhirnya kesimpulan dapat menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan sebelumnya.

#### 3.8 Teknik Keabsahan Data

Setelah melakukan analisis data maka tahap selanjutnya adalah menguji keabsahan data dengan teknik keabsahan data yang tepat. Sugiyono (2015) berpendapat bahwa dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid (absah) apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini teknik keabsahan data yang digunakan adalah teknik keabsahan data triangulasi sumber. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2015:370). Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut:<sup>24</sup>

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi;
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu;

<sup>24</sup>Prastowo, Andi. 2011. *Pengertian Teknik Triangulasi*. Dalam laman <http://dunia-penelitian.blogspot.co.id/2011/10/pengertian-teknik-triangulasi.html>. Diunduh pada tanggal 27/11/2016 pukul 20.37 WIB

4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas;
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.



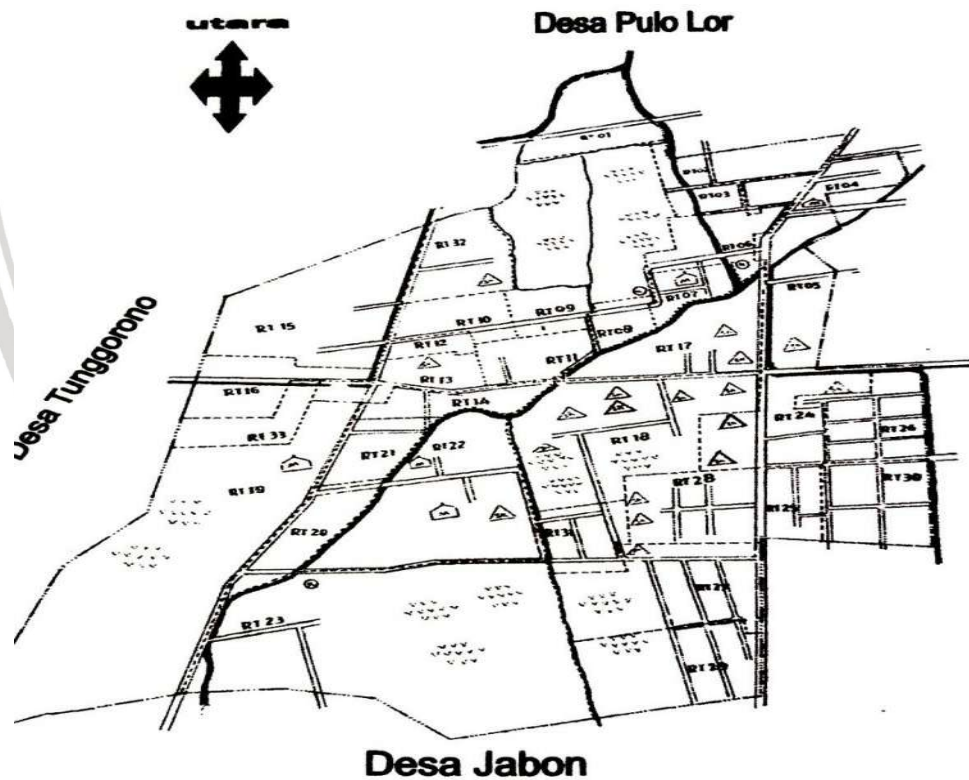
## BAB IV

### GAMBARAN UMUM DESA SENGON

#### 4.1 Lokasi Penelitian

Desa yang dijadikan tempat penelitian adalah Desa Sengon yang terletak di Kecamatan Jombang, Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur. Desa Sengon merupakan desa yang letaknya dekat dengan Kecamatan Jombang. Secara Topografis, Desa Sengon merupakan daerah dataran rendah yang dapat dijangkau oleh angkutan umum dan berada di jalur kecamatan Pare sampai dengan kecamatan Jombang.

Gambar 3. Peta Desa Sengon



Sumber: Data Desa Sengon 2017



Berikut batas-batas wilayah Desa Sengon, Kecamatan Jombang, Kabupaten Jombang :

Sebelah Utara : Desa Pulo Lor Kecamatan Jombang

Sebelah Selatan : Desa Jabon Kecamatan Jombang

Sebelah Timur : Kelurahan Jombatan Kecamatan Jombang

Sebelah Barat : Desa Tunggorono Kecamatan Jombang

Luas wilayah Desa Sengon  $\pm 149$  Ha yang terdiri dari dua Dusun yaitu Dusun Dukuhan I dan Dusun Dukuhan II. Kondisi jalan Desa dinilai mudah untuk diakses karena sebagian besar jalan di Desa Sengon telah diaspal. Desa Sengon merupakan daerah dataran dengan ketinggian  $\pm 79$  m diatas permukaan laut dan berstruktur tanah lempung. Dengan kondisi struktur tanah tersebut, maka dapat dimanfaatkan masyarakat Desa Sengon untuk bercocok tanam padi maupun tanaman semusim lainnya.

#### 4.2 Visi dan Misi Desa Sengon

Setiap desa memiliki visi dan misi dalam mengatur dan mengurus kepentingan desa tak terkecuali Desa Sengon. Visi merupakan harapan yang ingin dicapai oleh pemerintah desa kedepannya dan misi merupakan usaha untuk mewujudkan visi tersebut. Visi Desa Sengon pada periode pemerintahan bapak Totok Soetjahyo adalah dengan motto **“BERSAMA MASYARAKAT DESA MEWUJUDKAN DESA SENGON YANG SEJAHTERA”**. Rendahnya tingkat produktifitas dan keratifitas masyarakat di Desa Sengondibidang ekonomi merupakan tantangan pemerintah Desa Sengon dalam mewujudkan visi tersebut. Untuk mewujudkan Desa Sengon yang sejahtera, maka dibutuhkan kiat dan usaha

yang jelas serta terarah. Kiat dan usaha atau misi Desa Sengon yang tercantum dalam RPJMDes tahun 2014-2018 adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan dan mengembangkan kegiatan keagamaan untuk menambah keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Mewujudkan dan mendorong terjadinya usaha-usaha kerukunan antar dan intern warga masyarakat yang disebabkan karena adanya perbedaan agama, keyakinan, organisasi, dan lainnya dalam suasana saling menghargai dan menghormati.
3. Membangun dan meningkatkan hasil pertanian dengan jalan penataan pengairan, perbaikan jalan sawah/jalan usaha tani, pemupukan, dan polatanam yang baik.
4. Membangun dan meningkatkan hasil peternakan dengan jalan perbaikan sarana dan prasarana yang menunjang peningkatan hasil peternakan sapi, domba dan ayam kampung serta peternakan ikan lele.
5. Menata Pemerintahan Desa Sengon yang kompak dan bertanggung jawab dalam mengemban amanat masyarakat.
6. Meningkatkan pelayanan masyarakat secara terpadu dan serius.
7. Mencari dan menambah debit air untuk mencukupi kebutuhan pertanian.
8. Menumbuh kembangkan Kelompok Tani dan Gabungan kelompok Tani serta bekerja sama dengan HIPPA untuk memfasilitasi kebutuhan Petani.
9. Menumbuh kembangkan usaha kecil dan menengah.
10. Bekerjasama dengan Dinas Kehutanan dan Perkebunan di dalam melestarikan lingkungan hidup.

11. Membangun dan mendorong majunya bidang pendidikan baik formal maupun informal yang mudah diakses dan dinikmati seluruh warga masyarakat tanpa terkecuali yang mampu menghasilkan insan intelektual, inovatif dan *entrepreneur* (wirausahawan).
12. Membangun dan mendorong usaha-usaha untuk pengembangan dan optimalisasi sektor pertanian, perkebunan, peternakan, dan perikanan, baik tahap produksi maupun tahap pengolahan hasilnya.

Dalam pelaksanaan misi Desa Sengon salah satunya dalam hal pemberdayaan masyarakat desa di bidang ekonomi tak lepas dari kerjasama antara pemerintah desa dan masyarakat sekitar. Kondisi masyarakat Desa Sengon yang terkendala kemiskinan, pengangguran, dan produktifitas ekonomis yang kurang diberdayakan menjadi alasan BUMDes Sengon Mitra Jaya didirikan. BUMDes Sengon Mitra Jaya memiliki peran penting untuk mencapai visi Desa Sengon. Dengan adanya BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat memberikan wadah pemerintah desa untuk mendukung dan memberdayakan kembali potensi ekonomi dan kewirausahaan demi kesejahteraan masyarakat di Desa Sengon.

#### **4.3 Keadaan Sosial Desa Sengon**

Masyarakat Desa Sengon tidak terlepas dari kondisi sosial yang terjadi dalam kehidupannya. Hal tersebut disebabkan karena masyarakat Desa Sengon adalah masyarakat sosial yang saling berinteraksi antara satu dengan yang lain. Kondisi sosial dan budaya masyarakat Desa Sengon merupakan kondisi yang menggambarkan tentang unsur-unsur sosial kemasyarakatan pada Desa Sengon meliputi mata pencaharian, jumlah, dan usia penduduk. Selain kondisi sosial, dalam

kehidupan masyarakat Desa Sengon terdapat unsur-unsur kebudayaan yang dapat membedakan masyarakat Desa Sengon dan masyarakat lainnya. Dengan memahami kebudayaan yang ada di dalam masyarakat Desa Sengon maka kita dapat memahami karakter masyarakat di Desa Sengon yang tentunya berguna dalam sebuah penelitian.

Mata Pencapaian masyarakat Desa Sengon digambarkan pada tabel berikut:

**Tabel 2. Mata Pencapaian Masyarakat Desa Sengon**

MATA PENCAPAIAN	JUMLAH	Persentase
Petani	54	0,8%
Buruh Tani	325	5%
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	922	14,1%
Pertukangan	872	13,3%
Jasa Transportasi	87	1,3%
TNI/Polri	132	2,02%
Pedagang	721	11,01%
Jasa Lainnya	3.430	52,4%
<b>JUMLAH</b>	<b>6.543</b>	

*Sumber: Data Desa Sengon 2017*

Desa Sengon merupakan daerah agraris dengan pengembangan tanaman semusim. Walaupun Desa Sengon memiliki potensi agraris namun sedikit masyarakat yang memilih mata pencapaian sebagai petani. Hal tersebut disebabkan ketika musim kemarau tiba, air untuk pengairan sulit diperoleh. Iklim sangat berpengaruh besar untuk penentuan masa tanam, proses pertumbuhan, dan masa panen Selain itu, sarana prasarana untuk mencukupi kebutuhan irigasi pertanian dinilai tidak memadai.

Dari kendala tersebut menyebabkan usaha yang dikeluarkan masyarakat untuk mengelola potensi pertanian tidak seimbang dengan hasil panen maupun hasil penjualan. Dampak lain yang diakibatkan tidak maksimalnya sistem pengairan adalah hasil pertanian tidak memiliki kualitas yang baik sehingga tidak laku dipasaran. Tingginya permintaan kebutuhan akan perumahan semakin meningkat sehingga masyarakat tergiur untuk menjual tanahnya dikarenakan harganya lebih tinggi dibandingkan diolah sebagai lahan pertanian.

Sempitnya lahan pertanian akibat meningkatnya pembangunan perumahan di Desa Sengon menyebabkan masyarakat beralih bekerja di bidang jasa lain (serabutan). Mayoritas penduduk asli Desa Sengon bekerja serabutan karena kondisi yang memaksa mereka untuk bekerja serabutan. Kondisi yang dimaksud adalah sempitnya lahan pertanian karena lahan perumahan semakin luas dan hasil pertanian yang tidak begitu laku di pasaran. Selain itu, banyaknya masyarakat pendatang yang umumnya bekerja sebagai PNS dan memiliki kemampuan serta pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan penduduk asli Desa Sengon sehingga kesempatan memperoleh pekerjaan layak menjadi semakin kecil. Oleh sebab itu, keberadaan BUMDes Sengon Mitra Jaya dinilai sangat membantu masyarakat Desa Sengon untuk mengembangkan kegiatan perekonomian di Desa.





Sumber: Dokumentasi peneliti 2017

**Gambar 4. Perumahan Sengon Asri Regency (kiri)**

**Gambar 5. Perumahan Firdaus Regency (kanan)**

Sedangkan jumlah penduduk Desa Sengon adalah sebanyak 8.575 jiwa dengan mayoritas penduduk terbanyak berusia 31-40 tahun.

**Tabel 3. Jumlah Penduduk Desa Sengon Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin**

UMUR	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	TOTAL
< 10 Tahun	554	644	1.198
11 – 20 Tahun	766	648	1.414
21 – 30 Tahun	585	684	1.269
31 – 40 Tahun	898	921	1819
41 – 50 Tahun	547	646	1193
51 Tahun >	915	767	1682
<b>Jumlah</b>	<b>4265</b>	<b>4310</b>	<b>8575</b>

Sumber: Data Desa Sengon 2017

Sesuai dengan informasi mengenai usia penduduk Desa Sengon, dapat dikatakan jumlah usia penduduk yang produktif lebih dari 50% jumlah keseluruhan penduduk Desa Sengon. Sehingga ketika dikaitkan dengan keberadaan BUMDes Sengon Mitra Jaya, maka keberadaan BUMDes Sengon Mitra Jaya dinilai sangat strategis untuk menjalankan kegiatannya di Desa

Sengon. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya penduduk yang berusia produktif yang bekerja di bidang jasa dan perdagangan membutuhkan modal untuk menjalankan usahanya.

#### 4.3.2 Budaya Masyarakat Desa Sengon

Secara singkat, budaya merujuk pada sesuatu yang diturunkan secara turuntemurun dari generasi ke generasi berikutnya seperti agama, kebiasaan, kesenian, dan sebagainya. Masyarakat Desa Sengon adalah masyarakat yang memiliki pengetahuan akan kesenian yang tergolong tinggi. Masyarakat Desa Sengon terkenal akan kesenian parikan atau kidungan (pantun dalam bahasa Jawa) yang ditampilkan pada pementasan ludruk (teater komedi rakyat). Karya seni tersebut berkembang sejak sebelum tahun 1908 hingga awal tahun 1970 dan termasuk dalam desa yang berpengaruh pada perkembangan kesenian pertunjukan di Jawa Timur.

Tokoh-tokoh yang dianggap sebagai pahlawan kesenian di Desa Sengon yaitu Pak Durasim dan Pak Bolet. Mereka membawa kesenian kidungan khas Desa Sengon yang terkenal di masa penjajahan Jepang seperti, “pagupon omahe dara, melok Nipon tambah sengsara”. Kidungan tersebut ternyata dianggap memojokkan rezim pendudukan Jepang sehingga menyebabkan Pak Durasim ditangkap oleh tentara Jepang. Dari informasi tersebut dapat dikatakan bahwa kesenian berupa ludruk, parikan, kidungan dapat digunakan sebagai media untuk menggerakkan masyarakat untuk terbebas dari belenggu penjajahan dengan cara yang mudah diterima oleh masyarakat Desa Sengon.

Selain itu, kesenian parikan atau kidungan dapat mencerminkan karakter masyarakat Desa Sengon yang terbuka menerima suatu perubahan. Namun seiring dengan berjalannya waktu, banyak didirikan perumahan di Desa Sengon sehingga penduduk didominasi oleh pendatang dari luar Desa Sengon. Banyaknya pendatang dari luar desa maka berakibat kurangnya ikatan batin antara penduduk pendatang dengan kearifan lokal yang ada. Ketika kurangnya ikatan batin dan jumlah penduduk asli menua serta semakin berkurang maka secara tidak langsung berdampak pada punahnya kesenian yang pernah berjaya di Desa Sengon. Akhirnya, hingga saat ini belum ada upaya yang jelas dari desa maupun dari masyarakat itu sendiri untuk melestarikan kembali kesenian asli Desa Sengon.

Dari segi sosial dan budaya yang telah dijelaskan diatas dapat mendeskripsikan ciri-ciri masyarakat Desa Sengon. Masyarakat Desa Sengon memiliki ciri-ciri yaitu mayoritas bekerja dibidang jasa lain atau bahkan serabutan, jumlah usia produktif yang tinggi, dan memiliki karakter yang terbuka dalam menerima perubahan tercermin dari kesenian yang berkembang di masa lampau. Dari ciri-ciri tersebut dapat dikatakan bahwa keberadaan BUMDes Sengon Mitra Jaya dinilai sangat berguna untuk meningkatkan potensi ekonomi masyarakat di Desa Sengon. Dengan adanya peminjaman modal usaha maka masyarakat akan terdorong menjadi lebih produktif dengan cara membuka lapangan usaha sendiri.

#### 4.4 Gambaran BUMDes Sengon Mitra Jaya



*Sumber: Dokumentasi Peneliti 2017*

**Gambar 6. Gedung BUMDes Sengon Mitra Jaya**

##### 4.4.1 Awal Mula Berdirinya BUMDes Sengon Mitra Jaya

Awal berdirinya BUMDes Sengon Mitra Jaya di Kecamatan Jombang adalah ketika Pemerintah Desa Sengon menerima dana dari pemerintah daerah yang dikhususkan untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa pada tanggal 29 Oktober 2015. Dengan diterimanya dana donasi dari Pemerintah Daerah maka pada tanggal 13 November 2015 BUMDes Sengon Mitra Jaya didirikan. Dana donasi sebesar seratus juta rupiah setengahnya kemudian dibelanjakan berupa sembako (bahan baku usaha) untuk nantinya dijual dengan harga murah dan pembayaran dapat diangsur oleh masyarakat di Desa Sengon. Selain berupa bahan baku usaha, sisa modal BUMDes Sengon Mitra Jaya digunakan untuk peminjaman modal usaha berupa uang.



Sesuai dengan yang tertera pada Perdes Sengon No. 5 Tahun 2014 pasal 2 dan 3 tentang Maksud dan Tujuan didirikan BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah sebagai berikut:

Maksud pembentukan BUM Desa untuk mendorong/menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat/budaya setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk dikelola oleh masyarakat melalui program Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

Tujuan Pembentukan BUM Desa adalah:

- a. Mendorong berkembangnya kegiatan perekonomian masyarakat Desa;
- b. Meningkatkan kreatifitas dan peluang usaha ekonomi produktif dan kemampuan wirausaha anggota masyarakat desa yang berpenghasilan rendah; dan
- c. Mendorong berkembangnya usaha mikro sector informal untuk penyerapan tenaga kerja bagi masyarakat di Desa.

#### 4.4.2 Struktur Organisasi

*“Pertama, untuk kesejahteraan desa, maka itu pak lurah sebagai penanggungjawab harus membentuk pengurus dan anggota. Terus, masalah keperuntukannya itu tergantung kepengurusannya sudah dibentuk.”<sup>25</sup>*

Berdasarkan dari wawancara yang dilakukan peneliti kepada Bapak Totok selaku Penasehat BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat disimpulkan bahwa tujuan BUMDes Sengon Mitra Jaya yaitu untuk kesejahteraan desa dapat terwujud

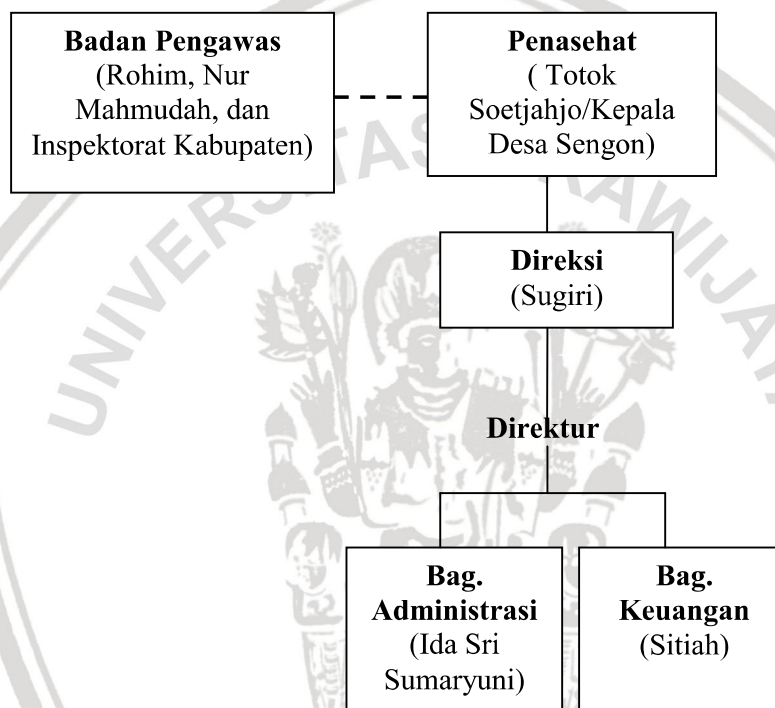
---

<sup>25</sup>Wawancara Totok, 25 September 2017, pukul 13.04WIB.



dengan membentuk struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan gambaran tugas dan peran pada setiap jabatan yang ada pada suatu organisasi. Keberadaan struktur organisasi adalah hal yang mendasar karena merupakan alat dan cara sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah bagan struktur organisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya.

**Gambar 7. Bagan Struktur Organisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya**



*Sumber: Peraturan Desa Sengon Tentang BUMDes Sengon Mitra Jaya Th. 2014*

Dari bagan tersebut dapat dijelaskan susunan organisasi pengelola BUMDes terdiri dari Badan Pengawas, Penasehat, Direksi, Direktur, Bagian Administrasi, Bagian Keuangan, dan Kepala Unit Usaha (Simpan Pinjam, Perdagangan, dan Pertanian). Badan Pengawas berkewajiban dalam memberikan masukan / saran dalam rangka meningkatkan kinerja pengelola BUMDes Sengon

Mitra Jaya (Peraturan Desa Sengon no.5 thn. 2014 Anggaran Rumah Tangga pasal 2 ayat 1). Selain bertugas mengawasi jalannya pengelolaan BUMDes Sengon Mitra Jaya, pengawas mempunyai kewajiban menyelenggarakan Rapat Umum untuk membahas kinerja BUMDes sekurang-kurangnya 1(satu) tahun sekali (Peraturan Menteri No. 4 tahun 2015 pasal 15 ayat 3). Penasehat dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya dijabat oleh kepala desa. Penasehat mempunyai tugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengelolaan usaha desa (Peraturan Desa no.5 thn. 2014 pasal 11 ayat 1).

Pada bagan tersebut terlihat posisi Badan Pengawas yang sejajar dengan posisi Penasehat dan dihubungkan dengan garis putus-putus. Garis putus-putus pada bagan tersebut menunjukkan bahwa Badan Pengawas berkoordinasi dengan Penasehat untuk bersama menjalankan tugas pengawasan dalam pengelolaan BUMDes Sengon Mitra Jaya. Sedangkan garis lurus tidak terputus seperti pada bagan terletak antara Penasehat dan Direksi menunjukkan hubungan pimpinan dan bawahan. Setiap akhir tahun, Direksi membuat laporan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDes Sengon Mitra Jaya secara tertulis kepada Penasehat (Peraturan Desa no.5 thn. 2014 pasal 19 ayat 1). Laporan pertanggungjawaban berisi tentang laporan kinerja, keuangan, dan rencana pengembangan usaha pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya. Direksi merupakan pemimpin organisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya sekaligus sebagai direktur yang memimpin Bagian Administrasi dan Bagian Keuangan. Bagian Administrasi atau sekertaris dalam hal ini selain melaksanakan administrasi (kegiatan operasional dan pembukuan

keuangan), memiliki kewajiban bersama Direksi dan bendahara membahas dan memutuskan permohonan pinjaman yang layak direlisasi ( Peraturan Desa Sengon no.5 thn. 2014 Anggaran Rumah Tangga pasal 1). Kemudian, Bagian Keuangan atau bendahara memiliki kewajiban selain membahas dan memutuskan permohonan pinjaman (Unit Simpan Pinjam), juga melaporkan posisi keuangan kepada Direksi secara sistematis, dapat dipertanggungjawabkan dan menunjukkan kondisi keuangan dan kelayakan BUMDes Sengon Mitra Jaya yang sesungguhnya.

#### **4.4.3 Unit Usaha BUMDes Sengon Mitra Jaya**

Pada Perdes Sengon Jombang No. 5 Tahun 2014 tentang Anggaran Dasar BUMDes Sengon Mitra Jaya pasal 7 disebutkan Unit Usaha yang dijalankan oleh BUMDes Sengon Mitra Jaya.

BUM Desa Sengon Mitra Jaya menjalankan jenis-jenis usaha sebagai berikut:

- a. Jasa Keuangan Mikro;
- b. Jasa bidang pertanian;
- c. Unit perdagangan;
- d. Lumbung pangan; dan/ atau
- e. Menjalankan usaha lain yang sesuai dengan maksud dan tujuannya dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Walaupun di dalam peraturan tercantum unit usaha BUMDes Sengon Mitra Jaya meliputi jasa keuangan mikro, jasa bidang pertanian, unit perdagangan, lumbung pangan, atau usaha lain namun sesuai fakta lapangan usaha yang

berjalan adalah usaha dibidang simpan pinjam, jual beli sembako (bahan baku usaha) murah, kredit sembako, dan peminjaman modal usaha berupa uang.



Sumber: Dokumentasi Peneliti 2017

**Gambar 8. Sembako yang dijual di BUMDes (Beras Mawar)**

**Gambar 9. Sembako yang dijual di BUMDes (Minyak Goreng)**

Sembako yang ditawarkan dan memiliki permintaan terbanyak adalah beras dan minyak. Selain beras dan minyak, BUMDes Mitra Jaya Juga menyediakan produk kosmetik untuk masyarakat yang memiliki usaha salon. Seluruh bahan baku usaha dapat dibeli secara tunai dengan harga murah atau diangsur dengan bunga ringan sebesar 1% per bulannya, maksimal 10 kali angsuran. Sitem pembayaran angsuran juga berlaku pada peminjaman modal usaha dalam bentuk uang. Pendapatan BUMDes Sengon Mityra Jaya berasal dari bunga pembayaran angsuran. Persyaratan untuk meminjam modal usaha pada BUMDes Sengon Mitra Jaya yaitu harus menjadi anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan mengisi formulir pendaftaran dan menyertakan KTP Desa Sengon.

#### 4.5 Gambaran Informan

Informasi terkait proses revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya bersumber dari pengelola BUMDes dan masyarakat Desa Sengon yang terdaftar

sebagai anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya. Informan penelitian ini berjumlah sebanyak 5 orang. Seluruh informan yang dipilih dianggap penting dan memiliki pengetahuan mengenai proses revitalisasi BUMDes.

**Tabel 4. Daftar Informan Penelitian**

<b>Nama</b>	<b>Umur</b>	<b>Keterangan</b>
Totok Soetjahyo	56 Th	Penasehat BUMDes Sengon Mitra Jaya
Sugiri	65 Th	Direksi BUMDes Sengon Mitra Jaya
Siti'ah	52 Th	Bag. Keuangan BUMDes Sengon Mitra Jaya
Titin	35 Th	Anggota Kredit Lancar/ Kolektor/ Jasa kredit elektronik dan sembako
Atik	35 Th	Anggota Kredit Tidak Lancar/ Katering/ Pedagang makanan

#### 1. Totok Soetjahyo

Peneliti memilih Totok Soetjahyo sebagai informan dalam penelitian ini karena merupakan Kepala Desa Sengon yang dianggap mengetahui kondisi sosial budaya masyarakat Desa Sengon. Selain sebagai Kepala Desa Sengon, beliau juga menjabat sebagai Penasehat BUMDes Sengon Mitra Jaya yang memiliki informasi tentang awal mula didirikannya BUMDes di Desa Sengon serta struktur organisasi lembaga tersebut. Alasan lain yang mendorong peneliti untuk memilih Totok Soetjahyo sebagai informan penelitian adalah beliau dianggap dapat mengarahkan peneliti kepada informan-informan lain yang terkait dengan masalah penelitian.



## 2. Sugiri

Sugiri dipilih sebagai informan selanjutnya karena beliau adalah Direksi BUMDes Sengon Mitra Jaya yang bertugas mengendalikan kegiatan BUMDes. Beliau dinilai aktif dalam melakukan sosialisasi BUMDes pada masyarakat di Desa Sengon. Selain itu, beliau dapat memberikan informasi apa saja kegiatan yang dilaksanakan BUMDes. Menurut informasi Penasehat BUMDes Sengon Mitra Jaya permasalahan mengenai kredit macet juga menjadi perhatian Sugiri ditunjukkan dengan upaya beliau dengan melaksanakan diskusi terbuka antara pengurus dan anggota untuk menemukan solusi dari permasalahan tersebut.

## 3. Siti'ah

Informan selanjutnya yang berperan penting dalam penelitian ini adalah Siti'ah. Siti'ah menjabat sebagai bagian keuangan BUMDes Sengon Mitra Jaya. Beliau memegang informasi yang berkaitan dengan topik penelitian yaitu kredit macet karena tugas beliau yang berhubungan langsung dengan anggota. Dengan memilih beliau sebagai informan, peneliti dapat meneliti secara mendalam karakter serta peran anggota dalam proses revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya. Selain itu Siti'ah aktif dalam memberikan pelatihan-pelatihan kewirausahaan pada masyarakat di Desa Sengon.

## 4. Titin

Selain dari pihak pengelola, informasi penelitian ini juga bersumber dari anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dari beberapa anggota, peneliti memilih Titin karena merupakan anggota yang berinisiatif untuk membantu pengelola dalam memberikan informasi pengelola mengenai karakter dan latar belakang

setiap penduduk yang akan melakukan peminjaman modal di BUMDes Sengon Mitra Jaya. Selain itu Titin merupakan anggota yang aktif membayar angsuran modal usaha baik barang maupun uang selama menjadi anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dengan memilih Titin sebagai salah satu informan dalam penelitian ini, peneliti dapat mengetahui penyebab kendala kredit macet dari pandangan anggota dan perannya dalam proses revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya.

#### 5. Atik

Atik merupakan salah satu anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya yang dipilih peneliti sebagai informan penelitian. Alasan memilih Atik sebagai informan penelitian karena Atik termasuk anggota yang mengalami kredit macet. Selain itu, Atik dipilih dari beberapa anggota yang mengalami kredit macet karena Atik merupakan anggota yang menunggak pembayaran kredit hingga satu tahun lebih. Peneliti ingin mengetahui penyebab kredit macet langsung dari informasi anggota yang mengalami kredit macet. Oleh sebab permasalahan kredit macet adalah masalah pribadi dan bersifat tertutup bagi anggota yang mengalaminya, peneliti kesulitan untuk mencari anggota yang mengalami kredit macet lainnya yang bersedia untuk dijadikan informan penelitian.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Permasalahan pada BUMDes Sengon Mitra Jaya

Berawal dari program pemerintah daerah untuk menopang ekonomi masyarakat desa salah satunya di Kecamatan Jombang, didirikan Badan Usaha Milik Desa atau yang disebut BUMDes. Dengan mengucurkan danapemerintah pusat sebesar 100 juta ke setiap Desa untuk mendirikan BUMDes termasuk di Desa Sengon. Alasan uang yang disumbangkan ke Desa untuk masyarakat tidak berupa bantuan langsung (BLT) melainkan berwujud BUMDes agar masyarakat khususnya masyarakat di Desa Sengon terdorong untuk membuat lapangan pekerjaan. Selain itu, BUMDes dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas masyarakat di Desa Sengon agar tidak terus menerus tergantung dengan bantuan pemerintah.

Tujuan pemberian bantuan melalui BUMDes merupakan upaya pemerintah mengubah cara pandang masyarakat yang hanya selalu menunggu bantuan secara tunai. Masyarakat khususnya yang kurang mampu dilatih untuk menemukan cara mengatasi masalah ekonominya sendiri. Untuk mendukung hal tersebut, maka BUMDes Sengon Mitra Jaya membantu dalam segi permodalan. Dengan memberikan modal kepada masyarakat Desa Sengon berpenghasilan rendah, maka dapat mendorong berkembangnya usaha mikro sektor informal dan meningkatkan penyerapan tenaga kerja.

BUMDes Sengon Mitra Jaya didirikan pada 26 Oktober 2015 di Desa Sengon setelah menerima donasi dari pemerintah daerah sebesar Rp. 100.000.000,-. Penasehat selanjutnya membentuk kepengurusan BUMDes Sengon Mitra Jaya sesuai dengan peraturan yang ada. Kemudian Penasehat dan seluruh pengelola dalam rapat awal kepengurusan BUMDes, memutuskan bahwa bentuk usaha yang akan dijalankan pada BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah simpan pinjam dan penjualan sembako. Hampir separuh dari modal awal BUMDes Mitra Jaya digunakan untuk membeli sembako seperti beras dan minyak. Biaya pembelian sembako sesuai dengan daftar stok barang dengan rincian sebagai berikut:

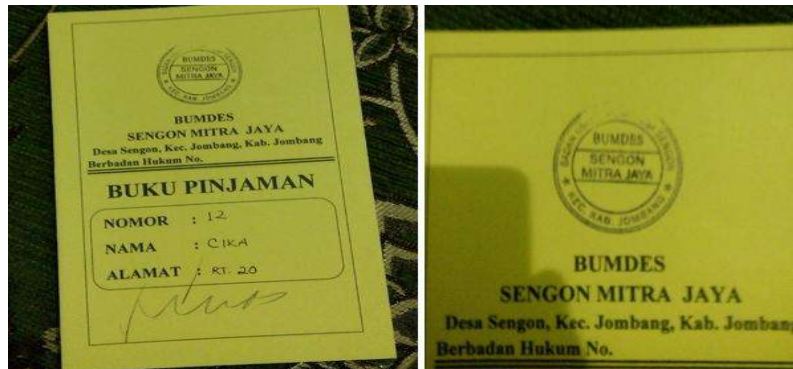
**Tabel 5. Stok Barang BUMDes Sengon Mitra Jaya**

No	Tanggal	Jenis Barang	Jumlah Barang			Harga			Total
			Beras Mawar KW1	Beras Mawar KW2	Minyak Goreng	Beras Mawar KW1 (Rp)/ sak	Beras Mawar KW2(Rp) / sak	Minyak Goreng (Rp)/ dos	
1	16-11-2015	Beras Mawar K1	500 sak			50.000			25.000.000
2	22-11-2015	Beras mawar K2		350 sak			45.000		15.750.000
3	22-11-2015	Minyak Goreng Arfinco			100 Dos (@12 botol)			92.000	9.200.000
<b>TOTAL</b>									49.950.000

Sumber: Data BUMDes Sengon Mitra Jaya 2015

Penjualan sembako dapat dibayar secara tunai maupun kredit. Sembako dijual dengan harga yang terjangkau sehingga meringankan masyarakat kurang mampu untuk menjalankan usahanya. Sesuai dengan data rincian harian BUMDes Sengon Mitra Jaya, harga penjualan Beras Mawar K1 sebesar Rp. 52.500,-/sak, Beras mawar K2 sebesar Rp. 47.000,-/sak, Sisa modal usaha BUMDes Sengon Mitra Jaya digunakan untuk simpan pinjam modal usaha berupa uang.

**Gambar 10. Buku Pinjaman (uang) BUMDes Sengon Mitra Jaya**



*Sumber: Dokumentasi Peneliti 2017*

Kegiatan BUMDes Jaya pada awal berdirinya lembaga tersebut adalah seputar jual-beli sembako (untuk bahan baku usaha) murah dan simpan pinjam. Walaupun kegiatan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya juga berkaitan dengan simpan pinjam, tetapi sistem peminjaman uang atau barang tidak sepenuhnya dapat disamakan dengan lembaga koperasi. Tujuan pemberian pinjaman pada BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah untuk menciptakan peluang usaha ekonomi produktif dan kemampuan wirausaha kepada masyarakat Desa Sengon sesuai yang tertera dalam Peraturan Desa Sengon tentang BUMDes pasal 3. Sedangkan pemberian pinjaman dalam koperasi tidak mengharuskan anggotanya untuk menggunakan pinjamannya untuk mendirikan usaha.

Sistem peminjaman dan syarat peminjaman modal usaha dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam wawancara dengan direksi dan bagian keuangan BUMDes Sengon Mitra Jaya.



*“Pemberian pinjaman adalah mengajukan ada formulirnya yang dibawa bendahara. Pengajuan berapa besarnya baru nanti kita setuju tanpa jaminan, bunganya 1% jangka waktunya paling lama 10 bulan.”<sup>26</sup>*

*“Persyaratannya, dia harus warga Desa Sengon dan ber-KTP Desa Sengon mbak.”<sup>27</sup>*

Pinjaman modal usaha pada BUMDes Sengon Mitra Jaya diberikan dengan bunga ringan yaitu sebesar 1% tiap bulannya dibandingkan dengan bunga pinjaman koperasi pada umumnya sebesar 7%. Tanpa ada persyaratan membayar simpanan wajib maupun sukarela dan simpanan pada BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat dilakukan sesuai dengan kemampuan anggota. Persyaratannya hanya meliputi penyertaan KTP dan formulir pendaftaran. Masyarakat Desa Sengon dapat membeli minyak dan beras tanpa harus menjadi anggota tetapi hanya untuk pembayaran secara tunai. Pembayaran minyak dan beras secara kredit dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya hanya dikhususkan pada anggota untuk modal usaha.

Dalam kurun waktu kurang dari sebulan, anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya bertambah dari 15 orang menjadi 30 orang. Seluruh anggota meminjam modal usaha berupa uang dengan jumlah sebesar Rp. 1.000.000,- hingga Rp. 3.000.000,-. Pembayaran kredit dilakukan pada bulan berikutnya yaitu sebanyak 21 orang anggota membayar kredit dan sisanya belum membayar. Anggota yang belum membayar kredit bertambah hingga mencapai 21 orang dalam kurun waktu 11 bulan. Sedangkan untuk batas maksimal pengembalian pinjaman adalah sebanyak 10 bulan.

---

<sup>26</sup>Wawancara Sugiri, 26 September 2017. Pukul 19.03 WIB.

<sup>27</sup>Wawancara Sitiah, 19 Oktober 2017. Pukul 19.42 WIB.

**Gambar 11. Daftar Kredit Pembayaran Pinjaman (uang) per Bulan dan Kendala kredit macet yang terjadi dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya**

6	7	8	9	10		
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.320.000	480.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.540.000	660.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.540.000	660.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.540.000	660.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	0	2.200.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.540.000	660.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	880.000	220.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	0	1.100.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	2.640.000	660.000
					0	1.100.000
					0	1.100.000
					0	1.100.000
110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.100.000	Pinjas
					0	1.100.000
					0	1.100.000
					0	1.100.000
					880.000	1.320.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.820.000	480.000
220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	2.200.000	Pinjas
					0	2.200.000
20.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.980.000	220.000
					550.000	550.000
					550.000	550.000

Sumber: Dokumentasi Peneliti/Data Bagian Keuangan BUMDes Sengon Mitra Jaya.2018

Kendala kredit macet terjadi akibat dari berbagai faktor. Diantaranya, kurangnya sosialisasi dan pelatihan dari pemerintah daerah maupun pusat mengenai tata kelola BUMDes yang baik (*Good Corporate Governance*) pada pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya. Hal tersebut disebabkan oleh sosialisasi yang jelas mengenai program BUMDes pada masyarakat di Desa Sengon. Akibatnya, masyarakat menganggap bahwa dana yang diberikan pemerintah daerah untuk mendirikan BUMDes di Desa Sengon sifatnya sama dengan bantuan-bantuan lain seperti BLT yaitu bersifat sementara atau untuk kebutuhan konsumsi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Direksi BUMDes Sengon Mitra Jaya mengenai anggapan masyarakat terhadap keperuntukkan dan yang dipinjam dari BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam wawancara sebagai berikut.

*“Mestinya punya usaha dan tidak untuk kebutuhan konsumtif tetapi untuk kebutuhan produktif. Rata-ratanya dia itu mengatakan usahanya ada, tetapi itu tidak dibuat usaha tetapi untuk kebutuhan konsumtif.”<sup>28</sup>*

Dari wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa peminjaman dapat dilakukan secara mudah tanpa menilai latar belakang peminjam. Dampaknya, dana dapat digunakan bukan untuk modal usaha melainkan hanya sebatas untuk konsumsi sehari-hari. Berdasarkan wawancara dengan salah satu anggota BUMDes Mitra Jaya yang mengalami kredit macet, diketahui bahwa alasan menunggak pembayaran kredit hingga melebihi batas maksimal adalah akibat kerugian usaha kateringnya sebagai berikut.

*“ ....Hanya saja katanya itu awalnya indah. Uangnya diminta ke tukang dua hari sekali tidak apa, tiga hari sekali tidak apa. Saya ya takut Bu, yang namanya kerja. Seharusnya penglaris pikir saya. Ternyata dua minggu ditotal seharusnya 5 juta diberi 2 juta, 2 juta itu dibuat modal lagi sudah tidak bisa. Akhirnya, itu saya tinggal jualan. Itu kekurangannya sampai menumpuk 7 juta. Yang menagih itu Ibu saya. Keluarga Ibu kan masih keponakannya Ibu. Begitu itu penghasilannya jadi tinggal 100 ribu 200 ribu.”<sup>29</sup>*

Kerugian yang dijelaskan Ibu Atik diatas, disebabkan oleh peminjaman modal usaha yang selain tidak melalui penilaian latar belakang peminjam tetapi juga tidak disertakannya jaminan kredit. Jaminan kredit tidak disertakan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya memiliki dampak positif sekaligus dampak negatif. Dari segi positifnya, peminjam yang kebanyakan masyarakat kurang mampu dapat dengan mudah memiliki kesempatan untuk membuka lapangan pekerjaan sendiri tanpa kesulitan memberikan jaminan. Dan segi negatifnya, kemungkinan dana tidak digunakan sesuai fungsinya dan terjadinya kredit macet sangat besar.

---

<sup>28</sup>Wawancara Sugiri, Op. Cit.

<sup>29</sup>Wawancara Atik, 21 Oktober 2017, Pukul 19.10 WIB.

**Gambar 12. Wawancara dengan Anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya**



*Sumber: Dokumentasi Peneliti 2017*

Anggota tersebut meminjam 1 sak beras dan 2 dus minyak goreng dengan total pinjaman sebesar Rp. 229.000,- dan menunggak pembayaran selama satu tahun lebih. Namun pernyataan anggota yang tidak mampu membayar angsuran kredit akibat kerugian usahanya satu tahu lalu tersebut, diragukan oleh kondisi ekonomi pada saat wawancara dengan peneliti di tempat tinggalnya. Peneliti menemukan fakta bahwa kondisi ekonomi anggota kredit macet masih dikatakan mampu untuk melunasi tunggakan kredit pada BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dibuktikan dengan alat elektronik seperti *gadget (smartphone dan tablet)* yang mampu dibeli oleh anggota tersebut.

Peraturan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya yang dinilai kurang terperinci dalam mengatur kegiatan simpan-pinjam dan penjualan sembako. Selain itu, tidak tercantumnya sanksi-sanksi yang tegas ketika terjadi pelanggaran terhadap peraturan yang ada. Kesalahan pengelola dalam menyebut beras dan minyak dengan istilah ‘sembako’ pada anggota atau bahkan masyarakat Desa Sengon menyebabkan timbulnya kesalah pahaman masyarakat akan kegunaan barang tersebut. Hal ini bisa saja hanya memiliki dampak yang kecil, tetapi secara



tidak sadar mempengaruhi masyarakat awam yang belum paham tentang tujuan BUMDes. Pada akhirnya anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya menggunakan barang yang dibeli atau dipinjamnya untuk kebutuhan konsumsi karena sembako adalah kebutuhan pokok yang sejatinya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari termasuk konsumsi.

Seperti yang dijelaskan diatas menunjukkan bahwa tingkat internalisasi kelembagaan dalam BUMDes Mitra Jaya belum begitu terlihat. Hal tersebut karena lemahnya penegakan atas aturan-aturan yang ada baik aturan formal maupun informal. Selain itu, sanksi terhadap pelanggaran terhadap aturan BUMDes Sengon Mitra Jaya tidak tertulis secara jelas. Hal tersebut menyebabkan ketidakpastian pengelola dalam menindak lanjuti kendala kredit macet. Bagian keuangan BUMDes Sengon Mitra Jaya menyadari atas tidak tercantumnya sanksi-sanksi yang tegas untuk mengatasi kendala kredit macet dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut.

*“Seharusnya peraturan itu dilengkapi dengan, sanksi-sanksi misalnya, sanksi-sanksi yang tegas. Misalnya begini, a...untuk menjaga agar tidak terjadi kredit macet begitu mbak.”<sup>30</sup>*

Berbeda dengan pernyataan Bagian keuangan, Penasehat memiliki pandangan lain mengenai peraturan terkait kegiatan peminjaman modal dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya. Seperti yang tercantum dalam kutipan wawancara berikut.

*“Iya..Teori itu kadang di desa dengan fakta dilapangan itu tidak sama. Kalau Desa ini kan masyarakatnya kritis. Begitu jadi, kita justru mengoptimalkan BUMDes sesuai dengan aturan itu sulit karena masyarakatnya tahu bahwa uang yang dikucurkan dari daerah itu*

---

<sup>30</sup>Wawancara Sitiah, Op. Cit.



*keperuntukannya untuk apa. Jadi mayoritas bagi masyarakat kurang mampu asal meminta, tidak mengerti aturan khususnya yang perempuan. Seperti halnya a...program dari pusat, BLT. ....Taunya masyarakat seperti BLT.Kalau BLT sebentar lagi ada kucuran dana dari pemerintah yang nominal besarnya saja tidak tau. Tapi yang jelas setelah ini masyarakat kurang mampu bisa utang di Desa.Tidak dikembalikan tidak apa-apa. Nah.. itu makanya, masyarakat awam yang sudah lepas dari akademik itu pengertiannya kan berbeda. Nah pak lurah harus pintar-pintar menjelaskannya dengan cara yang lebih mudah dimengerti. Kalau orang-orang yang non akademik d akademik yo tidak mengerti secara teorinya dia tidak tau. Makanya di Desa itu paling sulit mengatasi orang-orang yang seperti itu. Nah BUMDes ini seperti BLT itu. Yang merasa bisa utang bisa mengambil begitu saja.”<sup>31</sup>*

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Penasehat BUMDes Sengon Mitra Jaya berpendapat bahwa penerapan aturan pada masyarakat itu dirasa sulit. Hal tersebut disebabkan kurangnya wawasan masyarakat terhadap peraturan BUMDes dan keperuntukan dana BUMDes. Selain itu Menurut Penasehat BUMDes Sengon Mitra Jaya, peraturan dinilai sulit dipahami oleh masyarakat awam. Artinya, proses internalisasi kelembagaan BUMDes pada saat itu belum mencapai tingkat “adat” sehingga masyarakat Desa Sengon sulit untuk meninggalkan kebiasaan lama dalam menggunakan dana bantuan untuk kebutuhan konsumsi.

Lemahnya penegakan kelembagaan BUMDes Sengon Mitra Jaya menyebabkan bertambahnya anggota yang menunggak pembayaran kredit. Pemberian sanksi dan melakukan sosialisasi kelembagaan BUMDes merupakan bentuk dari mekanisme penegakan. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa elemen dari kelembagaan tidak hanya berupa aturan-aturan tetapi juga termasuk

---

<sup>31</sup>Wawancara Totok, 25 September 2017.Pukul 13.04.

mekanisme penegakan. Mekanisme penegakan tidak direncanakan secara matang sejak awal BUMDes didirikan. Hal ini menjadikan aturan-aturan dalam BUMDes Mitra Jaya menjadi mudah untuk dilanggar sehingga menyebabkan kendala seperti kredit macet.

### **5.2 Peran Kelembagaan dalam Proses Revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya**

Organisasi merupakan wadah bagi masyarakat untuk melakukan berbagai macam interaksi sosial salah satunya BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dalam pelaksanaannya sebagai organisasi, BUMDes Sengon Mitra Jaya memaksakan aturan-aturan pada bagaimana setiap pengelola dan anggota berperilaku. Disitulah letak keberadaan kelembagaan (*institutions*). Kelembagaan terkait dengan aturan, nilai, dan norma dalam berperilaku sedangkan organisasi terkait dengan struktur dan peran. Aturan, nilai, dan norma atau disebut dengan kelembagaan merupakan elemen dasar dari sebuah organisasi seperti BUMDes Sengon Mitra Jaya. Tujuan-tujuan dalam BUMDes Mitra Jaya dapat tercapai jika pengelola dan anggota melakukan perannya sesuai dengan aturan yang berlaku.

Pada dasarnya, kelembagaan tidak hanya terletak di dalam suatu organisasi namun menyebar luas di segala aspek kehidupan masyarakat. Keberadaannya saling mempengaruhi satu sama lain. Kelembagaan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya juga memiliki hubungan dengan kelembagaan yang ada di Desa Sengon. Jadi, ketika anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya tidak membayar angsuran melebihi batas maksimal waktu yang dijanjikan maka dia tidak hanya melanggar kelembagaan yang ada di dalam organisasi tetapi juga kelembagaan yang ada di dalam masyarakat di Desa Sengon. Masyarakat Desa Sengon mengenal aturan

informal berupa nilai dan norma (cara, kebiasaan, tatakelakuan, adat) dan lainnya jauh sebelum peraturan BUMDes Sengon Mitra Jaya ada seperti penggunaan kesenian ludruk dan kidungan sebagai media mengendalikan perilaku masyarakat Desa Sengon. Kesenian ludruk dan kidungan (pantun jawa) selain dapat membentuk karakter masyarakat Desa Sengon yang terbuka akan perubahan, kesenian juga dapat dikatakan termasuk dalam wujud aturan informal. Dalam sampiran kidungan, juga terdapat kalimat-kalimat sindiran yang sarkatis terkait tanggungjawab suami sebagai kepala rumah tangga. Aturan informal yang dapat dipahami dari isi kidungan tersebut adalah bahwa setiap masyarakat Desa Sengon hendaknya memenuhi setiap tanggungjawabnya dimanapun mereka berada, jikalau tidak dipenuhi maka akan mendapat gunjingan. Oleh karena itu keberadaannya mempengaruhi watak dan karakter masyarakat Desa Sengon dimanapun mereka melakukan kegiatan seperti meminjam modal usaha di BUMDes Sengon Mitra Jaya. Pada akhirnya, aturan Informal yang ada dalam masyarakat Desa Sengon berfungsi untuk mengendalikan perilaku masyarakat walaupun dengan cara yang cenderung kasar.

Eksistensi aturan-aturan atau disini disebut kelembagaan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya tergantung pada keaktifan aktor-aktor di dalamnya untuk mempertahankan aturan-aturan tersebut. Kelembagaan akan menghilang, ketika aktor-aktor tidak lagi mentaati aturan-aturan yang ada. Akibatnya, perilaku aktor-aktor didalamnya menjadi tidak terarah dan terjadi penyimpangan. Penyimpangan yang tidak segera ditangani dapat menyebabkan kerugian dalam suatu organisasi atau lebih jauh lagi dapat menyebabkan organisasi berhenti beroperasi.

Oleh karena itu, kelembagaan adalah mutlak eksistensinya untuk mendasari setiap kegiatan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya. Aktor-aktor didalamnya seperti pengelola dan anggota bergantung pada kelembagaan sebagai pedoman untuk berperilaku dan berinteraksi. Setiap individu membutuhkan aturan agar kehidupannya menjadi terarah. Namun disisi lain, kelembagaan tidak membutuhkan individu. Pada dasarnya kelembagaan membutuhkan masyarakat untuk menciptakan dan mematuhi aturan-aturan yang ada secara berulang-ulang. Masyarakat akan tetap melakukannya bahkan setelah individu menghilang. Jadi intinya, individu membutuhkan lembaga dan aturan-aturan, sebaliknya lembaga dan aturan-aturan tidak membutuhkan individu karena lembaga dan aturan-aturan tercipta dari interaksi sekumpulan individu atau masyarakat.

Kelembagaan merupakan aturan-aturan yang membatasi perilaku menyimpang manusia (*humanly devised*) untuk membangun struktur interaksi politik, ekonomi, dan sosial.<sup>32</sup> Selain sebagai *rule of the game* (aturan main), kelembagaan juga berfungsi untuk membedakan status individu dengan individu lainnya dan status dan peran individu didalam lembaga dengan status dan perannya di luar lembaga. Selain itu, Kelembagaan menyebabkan adanya perbedaan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya, bahkan masyarakat satu dengan yang lain. Seperti perbedaan BUMDes dengan Koperasi atau lembaga lain serta perbedaan peran aktor ketika dia berada di BUMDes dengan ketika dia berada di rumah atau tempat lainnya.

---

<sup>32</sup>Yustika, Ahmad E. 2013. *Ekonomi Kelembagaan: Paradigma, Teori, dan Kebijakan*. Jakarta: Erlangga. Hlm. 26

*‘Dimana bumi dipijak, di situ langit dijunjung’* merupakan ungkapan yang tepat untuk menggambarkan kelembagaan. Dimana ada peradaban maka selalu ada aturan didalamnya. Begitu pula dalam konteks BUMDes Sengon Mitra Jaya. Setiap organisasi bebadan hukum termasuk BUMDes Sengon Mitra Jaya memiliki aturan (tertulis) yang bersumber dari regulasi pemerintah atau yang disebut dengan aturan formal. Aturan formal dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya adalah Peraturan Desa Sengon Kecamatan Jombang no. 5 tahun 2014 tentang Badan Usaha Milik Desa Sengon Mitra Jaya.

Selain itu, ketika BUMDes Sengon Mitra Jaya berdiri di wilayah Desa Sengon maka selain harus menatuhi aturan yang ada di dalam organisasi, baik pengelola maupun anggota juga harus mematuhi aturan yang ada di dalam masyarakat Desa Sengon. Walaupun aturan informal tidak tertulis, namun sangat berpengaruh terhadap persepsi individu tentang dunia dimana mereka hidup. Ketika individu menerima dan menerapkan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat Desa Sengon maka individu tersebut akan cenderung mematuhi peraturan yang ada dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya. Sebaliknya, saat individu mengabaikan seluruh nilai dan norma yang ada dalam masyarakat Desa Sengon, hal yang sama akan terjadi ketika individu berada di dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya. Jadi, antara kelembagaan yang ada di dalam sebuah organisasi dan yang berkembang di luar organisasi atau di masyarakat saling berpengaruh satu sama lain.

Terdapat dua klasifikasi kelembagaan dalam organisasi termasuk BUMDes Sengon Mitra Jaya. Klasifikasi kelembagaan meliputi klasifikasi



kelembagaan berkaitan dengan proses dan klasifikasi kelembagaan berkaitan dengan tujuan. Pertama, berkaitan dengan proses, kelembagaan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya merujuk pada upaya untuk menyusun pola interaksi antara pengelola dan anggota sehingga mereka dapat melakukan kegiatan peminjaman modal. Kedua, berkaitan dengan tujuan, maka kelembagaan berfokus untuk menciptakan efisiensi dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya berdasarkan struktur dan peran antara pengelola dan anggota.

Kemudian mekanisme penegakan berkaitan sanksi-sanksi yang ada di dalam setiap aturan baik aturan formal maupun informal. Secara formal, sanksi yang diberikan oleh pengelola pada anggota yang mengalami kredit macet diakibatkan kondisi ekonomi yang memaksa anggota untuk menunggak kredit adalah penundaan kredit hingga kredit dapat dilunasi. Sedangkan bagi anggota yang dianggap mampu namun sengaja untuk menunggak kredit, tidak ada konfirmasi, dan menghindar ketika ditagih maka sanksi yang diberikan adalah berupa dikeluarkan dari keanggotaan dan tetap harus melunasi hutangnya. Kemudian secara informal yaitu sanksi-sanksi yang berasal dari nilai, norma, budaya dan adat istiadat masyarakat setempat yaitu cemooh/gunjingan dan pengucilan oleh masyarakat Desa Sengon.

### **5.3 Revitalisasi Tata Kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan Adanya Kasus Kredit Macet**

Seperti yang dijelaskan oleh North sebelumnya bahwa kelembagaan terdiri atas tiga komponen yaitu aturan formal, aturan informal, dan mekanisme penegakan. Seluruh aturan-aturan dalam BUMDes Mitra Jaya menjadi tidak

efektif tanpa adanya mekanisme penegakan. Menyikapi adanya kredit macet dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya, pengelola melakukan upaya penegakan atas peraturan yang mengalami kemunduran akibat kendala tersebut. Upaya penegakan yang dimaksud adalah dengan cara merevitalisasi tata kelola BUMDes.

Tata kelola BUMDes Sengon sebelumnya belum memenuhi prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawaban, dan kemandirian. Oleh karena itu tata kelola yang ada di vitalkan kembali sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik agar kredit macet dapat diminimalisir. Upaya revitalisasi tata kelola BUMDes melalui beberapa tingkatan proses pelebagaan. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa tingkat internalisasi dalam proses pelebagaan dapat dinilai berdasarkan “tingkat norma” yang melembaga: “cara”; “kebiasaan”; “tatakelakuan”; dan “adat”.<sup>33</sup>

Pada kasus sebelum terjadinya kredit macet, masyarakat Desa Sengon mengetahui bahwa kucuran dana sebesar 100 juta dari pemerintah daerah adalah diberikan untuk masyarakat Desa Sengon. Namun masyarakat belum mengetahui tujuan pemberian dana tersebut. Sesuai dengan keputusan pemerintah pusat, Kepala Desa menggunakan dana tersebut untuk mendirikan BUMDes Sengon Mitra Jaya. Kepala Desa kemudian membentuk kepengurusan BUMDes Sengon Mitra Jaya dan melakukan sosialisasi singkat mengenai BUMDes Sengon Mitra Jaya kepada masyarakat Desa Sengon.

---

<sup>33</sup>Nasdian, Fredian T. 2015. Sosiologi Umum. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Hlm 107.

Pada kenyataannya tingkat internalisasi masyarakat Desa Sengon masih pada tingkat norma “cara” dimana masyarakat Desa Sengon mengetahui bahwa masyarakat Desa Sengon dapat membeli sembako murah, kredit modal usaha berupa sembako atau uang melalui BUMDes Sengon Mitra Jaya. Dapat dikatakan sebagian masyarakat Desa Sengon mengetahui bahwa BUMDes merupakan tempat untuk meminjam uang atau sembako namun belum memahami aturan-aturan didalamnya. Hal tersebut berdampak pada perspektif masyarakat Desa Sengon ketika dihadapkan dengan kegiatan peminjaman modal usaha pada BUMDes Sengon Mitra Jaya. Keperuntukkan uang dan sembako yang seharusnya digunakan untuk modal usaha tetapi kemudian digunakan untuk konsumsi kebutuhan sehari-hari. Sanksi pada tingkat norma ini yang merupakan aturan informal hanya berupa nasihat dari penduduk Desa Sengon lain Akibatnya sebagian anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya menunggak pembayaran kredit.

Kemudian pada tanggal 25 Januari 2017, Badan Pengawas BUMDes Kabupaten Jombang memeriksa kegiatan simpan pinjam uang dan sembako pada BUMDes Sengon Mitra Jaya. Karena Badan Pengawas mendapati kegiatan penjualan sembako mengalami kerugian, maka kegiatan jual, beli, atau kredit sembako ditiadakan sehingga peminjaman modal usaha dilakukan hanya dalam bentuk uang. Sedangkan untuk menindak lanjuti terjadinya kredit macet, Badan Pengawas mengusulkan untuk memberikan sanksi *blacklist* atau dikeluarkan dari keanggotaan BUMDes Sengon Mitra Jaya pada anggota yang tidak dapat melunasi hutangnya lebih dari satu tahun. Bagi anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya dinilai tidak mampu karena kondisi ekonominya benar-benar menyebabkan

dirinya terlambat membayar hutang diberikan toleransi membayar hutangnya hingga lunas tanpa terikat waktu.

Merespon solusi yang diberikan oleh Badan Pengawas BUMDes, Pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya yaitu Direksi dan Bagian Keuangan mendatangi satu persatu anggota yang mengalami kredit macet seperti yang dijelaskan dalam wawancara sebagai berikut.

*“Tadi kan saya sampaikan banyak yang macet. Ya kita harus mendatangi satu per satu. Sedang orang yang kita datangi mampu ga? Ya harus mampu. Tapi kita tidak akan melakukan penyitaan. Tidak.”<sup>34</sup>*

Kemudian Bagian Keuangan Bagian keuangan menerapkan sanksi *blacklist* pada anggota yang mengalami kredit macet seperti yang dijelaskan dalam wawancara berikut ini.

*“Sudah mbak, sekarang anggota yang kredit macet tidak boleh pinjam lagi istilahnya diblacklist begitu mbak. Tetapi dia harus tetap membayar hutangnya sampai lunas.”<sup>35</sup>*

Dari 21 orang anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya yang mengalami kredit macet, 12 orang telah membayar lunas hutangnya dan tetap menjadi anggota, 4 orang lain mengangsur tagihan dikarenakan kondisi ekonominya dikatakan kurang mampu dan tetap menjadi anggota, sedangkan 5 orang lain dikenakan sanksi *blacklist* dan dikeluarkan dari keanggotaan. Penerapan sanksi *blacklist* terhadap 5 orang anggota dilakukan dengan alasan yakni selalu menghidar ketika ditagih, memiliki hutang di tempat lain, dan ditemukan unsur

---

<sup>34</sup>Wawancara Sugiri, Op. Cit.

<sup>35</sup>Wawancara Sitiah, Op. Cit.

kesengajaan (dikatakan mampu namun sengaja menunggak). Seperti pada pernyataan Bagian Keuangan BUMDes Sengon Mitra Jaya berikut.

*“Ya..besar sekali perbedaanya dulu kita pusing mbak sekarang kitasudah enak ga terlalu beban istilahnya tidak banyak beban pikiran mbak. Alhamdulillah sudah lancar. 12 orang sudah membayar, yang masih nyicil ada 4, yang kena blacklist ada 5 orang mbak.”<sup>36</sup>*

Revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dengan menerapkan sanksi-sanksi tersebut menyebabkan internalisasi kelembagaan BUMDes Sengon Mitra Jaya pada masyarakat Desa Sengon berada di tingkat “kebiasaan”. Pada tingkat “kebiasaan”, norma atau aturan-aturan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya telah dipahami sebagian masyarakat Desa Sengon yang menjadi anggota BUMDes Mitra Jaya. Anggota BUMDes menyadari bahwa setiap perilaku terkait dengan aturan-aturan dan apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi. Kesadaran masyarakat Desa Sengon akan keberadaan sanksi-sanksi pada BUMDes Sengon Mitra Jaya berkembang menjadi suatu kepatuhan. Selain itu dari aturan informal terdapat sanksi yang meningkat dari norma sebelumnya dari bentuk nasihat menjadi cemoohan atau gunjingan. Seperti yang dijelaskan oleh Direksi BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut.

*“Perbedaannya ya... kemarin kalau pinjam sembako orang-orang banyak yang menunggak dan dipakai konsumsi seperti yang tadi saya sampaikan. Jadi, sekarang sembako ditiadakan mbak, peminjaman dilakukan hanya berbentuk uang dan sanksi-sanksi kita sudah terapkan. Dengan sembako ditiadakan dan ada sanksi, tunggakan-tunggakan juga berkurang. Tetapi untuk yang pinjam sembako tetap kita tagih ya..jadi tugasnya tidak rumit. Kita bisa fokus ke pinjaman dalam bentuk uang.”<sup>37</sup>*

---

<sup>36</sup>*Ibid.*

<sup>37</sup>Wawancara Sugiri, Op. Cit.



Akibat internalisasi aturan-aturan BUMDes Sengon Mitra Jaya pada masyarakat Desa Sengon telah mencapai tingkat “kebiasaan”, maka berdampak pada berkurangnya kendala kredit macet. Upaya penegakan yang dilakukan Pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya tidak hanya berupa pemberian sanksi tetapi dengan diskusi kelompok. Pengelola BUMDes Sengon menggunakan diskusi dengan masyarakat Desa Sengon untuk mencari pemecahan masalah mengenai kredit macet agar tidak terjadi lagi atau sebagai upaya preventif. Dibuktikan dengan pernyataan Direksi BUMDes Sengon Mitra Jaya dalam wawancara sebagai berikut.

*“Ada. Kami akan mengumpulkan lewat kelompok mungkin RT-RT akan kami hubungi, kami sampaikan bahwa warga kami mempunyai pinjaman sekian, kita cari penyelesaiannya bagaimana. Yang namanya usaha itu kalau bisa berhasil atau tidak ya ga papa, karena ini uang tujuannya untuk mengentaskan kemiskinan”.*<sup>38</sup>

Kembali pada tujuan BUMDes Sengon Mitra Jaya untuk mengentaskan kemiskinan dengan cara memberikan akses pada masyarakat kurang mampu atau masyarakat yang membutuhkan modal usaha di Desa Sengon. Dengan memberikan modal usaha berupa uang tanpa syarat yang memberatkan masyarakat Desa Sengon diharapkan dapat mendukung tumbuhnya sektor perekonomian mikro di Desa Sengon. Selain itu, internalisasi atau pelembagaan aturan-aturan BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat mengubah karakter sebagian masyarakat Desa Sengon yang tergantung dengan BLT menjadi karakter yang mandiri. Dibuktikan dengan wawancara anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya

---

<sup>38</sup>*Ibid.*

yang pernah mengalami kredit macet dan memutuskan untuk melanjutkan usaha ekonominya.

*“Saya sekarang jualan ayam goreng di awal tahun ajaran baru”*

*“Kentucky (ayam goreng). Saya jual seribuan. Saya titipkan ke sekolah-sekolah...Di mbak Ria ya habis 50-60 ribu untuk memulai usaha lagi.”<sup>39</sup>*

Penegakan aturan-aturan BUMDes Sengon Mitra Jaya juga dilakukan melalui kolektor. Cara ini dilakukan Bagian Keuangan sebagai upaya pencegahan. Kolektor merupakan anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya yang dipercaya pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya dan dianggap mengenal karakter setiap penduduk yang tinggal di Desa Sengon. Kolektor disini bertugas untuk menyeleksi penduduk dari segi kepribadian dan ikut membantu pengelola dalam hal penagihan angsuran. Selain itu, Kolektor juga memastikan pemberian pinjaman modal usaha tepat sasaran atau diberikan pada masyarakat yang benar-benar membutuhkan modal untuk melancarkan usaha ekonominya. Seperti yang dijelaskan Bagian Keuangan BUMDes dalam wawancara berikut.

*“Kolektor menurut saya disini istilahnya sebagai..pembantu, istilahnya membantu kita dan menyeleksi siapa-siapa yang perlu diberi pinjaman dan bertanggung jawab sampai dengan penagiahannya mbak”.<sup>40</sup>*

Dengan adanya kolektor, maka anggota semakin rutin membayar kredit seperti yang dijelaskan kolektor berikut ini.

*“Ya rutin. Kalau orang-orangnya ya lancar tepat waktu kalau ga tepat waktu saya kerumahnya nagih.”<sup>41</sup>*

---

<sup>39</sup>Wawancara Atik, Op. Cit.

<sup>40</sup>Wawancara Sitiah, Op. Cit.

<sup>41</sup>Wawancara Ratna, 10 Oktober 2017.Pukul 19.30.

Pada akhirnya dengan adanya mekanisme penegakan (*enforcement mechanism*) yang dilakukan pengelola serta anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya, maka kelembagaan yang ada di dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat dikatakan vital kembali. Upaya revitalisasi tak lepas dari campur tangan *change agent* menurut Franklin C. Ashby. Pertama, *change agent* harus memiliki pengaruh yang nyata. Hal tersebut dibuktikan oleh upaya Bapak Sugiri untuk mengumpulkan warga, Ibu Sitiah yang menerapkan sanksi dikeluarkan dari keanggotaan, serta peran Mbak Titin sebagai kolektor yang melihat personalitas serta latar belakang masyarakat yang akan meminjam modal usaha di BUMDes Sengon Mitra Jaya. Beliau-beliau dianggap sebagai *change agent* karena upaya yang dilakukan membuahkan hasil yaitu menjadi vitalnya tata kelola yang ada.

Kedua, *change agent* harus memiliki capaian (prestasi). Ciri ini lebih mengarah pada Ibu Sitiah yang memiliki capaian yaitu berhasil mengadakan pelatihan tata rias untuk penduduk yang memiliki usaha salon kecantikan. Ketiga, *change agent* adalah komunikator yang baik. Ciri ini lebih menonjol pada tindakan Bapak Sugiri dalam melaksanakan diskusi kelompok yang dihadiri setiap ketua RT. Yang terakhir, *change agent* harus berkepribadian yang baik dan dapat dipercaya. Beliau-beliau yang dapat digambarkan dengan ciri ini adalah Ibu Sitiah dan Bapak Sugiri sebagai pengelola BUMDes Sengon Mitra Jaya, serta Mbak Titin sebagai kolektor. Keberadaan mereka dinilai dapat membaaur pada masyarakat dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan melihat hasil revitalisasi yang telah dicapai.

Tata kelola yang ada telah kembali memenuhi prinsip tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*). Dimana dari segi transparansi, kendala kredit macet secara terbuka disampaikan pada masyarakat Desa Sengon dan mencari penyelesaian bersama melalui diskusi. Kemudian dari segi akuntabilitas, fungsi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya telah dipahami baik pengelola, anggota, maupun masyarakat Desa Sengon. Oleh karena adanya revitalisasi tata kelola dengan menerapkan sanksi yang tegas, maka kesesuaian pengelolaan terhadap peraturan dapat dipertanggungjawabkan atau memenuhi prinsip *responsibility*.

Dengan adanya revitalisasi tata kelola dapat memenuhi prinsip kemandirian (*independency*) karena upaya revitalisasi dilakukan secara mandiri oleh pengelola dan anggota tanpa ada campur tangan pihak luar lembaga. Revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya memenuhi prinsip kewajaran (*fairness*) yaitu sanksi diberikan secara adil dan tidak memberatkan masyarakat kurang mampu yang mengalami kredit macet. Masyarakat kurang mampu yang mengalami kredit macet tetap melunasi hutangnya tanpa terikat waktu dan tetap dapat meminjam serta tetap menjadi anggota BUMDes Sengon Mitra Jaya. Namun dari upaya penegakan terhadap aturan-aturan yang ada belum sepenuhnya menyentuh ke tingkat internalisasi kelembagaan pada level “adat”. Dimana pada level “adat”, masyarakat Desa Sengon menerapkan aturan-aturan dalam BUMDes Sengon Mitra Jaya tanpa didasari rasa takut akan sanksi yang ada, tetapi atas kesadaran mereka untuk menerapkannya dalam kehidupannya sehari-hari.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti paparkan pada bab sebelumnya diperoleh kesimpulan bahwa revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya untuk mengatasi kendala kredit macet dapat dikatakan kurang maksimal. Walaupun penerapan sanksi *blacklist* (dikeluarkan dari keanggotaan), pelaksanaan diskusi kelompok untuk menyelesaikan permasalahan kredit macet, dan merekrut kolektor dapat dikatakan dapat meminimalisir masalah kredit macet namun keberlanjutan revitalisasi perlu diperhatikan. Kegiatan peminjaman modal pada BUMDes Sengon Mitra tidak disertai petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan sehingga revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya dapat dikatakan belum berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, peraturan peminjaman dana yang jelas, sanksi yang tegas, serta petunjuk teknis pelaksanaan dinilai penting keberadaannya bagi keberlanjutan revitalisasi BUMDes Sengon Mitra Jaya.

#### 6.2 Saran

##### 6.2.1 Saran Praktis

Berdasarkan kesimpulan dijelaskan sebelumnya, menunjukkan bahwa revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya sebagai upaya penegakan terhadap aturan formal dan aturan informal yang mengalami kemunduran akibat adanya kendala kredit macet, akan tetapi masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya untuk



keberlanjutan lembaga yaitu pada masalah petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) karena belum dibuat secara tertulis.

#### 6.2.2 Saran Akademis

Sedangkan saran akademis dari peneliti yang nantinya berguna bagi penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut:

1. Saran untuk penelitian selanjutnya, penelitian tetap pada topik yang sama metode yang sama namun dengan teknik pengambilan data yang lebih sistematis dan terarah. Peneliti berharap dalam meneliti revitalisasi tata kelola BUMDes, peneliti harus bisa membaur dengan informan yang akan dijadikan sumber informasi penelitian. Sehingga data yang diperoleh lebih mendalam dan dapat memperoleh temuan-temuan di lapangan yang menarik untuk dibahas.
2. Saran bagi mahasiswa, peneliti berharap agar penelitian mengenai revitalisasi tata kelola BUMDes Sengon Mitra Jaya merespon kredit macet dapat memberikan acuan dan semangat untuk menyempurnakan penelitian ini mengingat masih banyak BUMDes lain yang memiliki karakter tersendiri dalam menyelesaikan masalahnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adri, Natar, dan Nurbekti Satriyo. 2008. *Solusi Cerdas Mengatasi Hutang dan Kredit*. Jakarta: Penebar Plus.
- Afif, Faisal dkk. 1996. *Strategi dan Operasional Bank*. Bandung: PT. Eresco
- Ashby, Franklin C. 2011. *Revitalize Your Corporate Culture*. NewYork: Routledge.
- Creswell, John W. 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Pimpinan Pusat Relawan Pemberdayaan Desa Nusantara (PP-RPDN): Jakarta Selatan.
- Hariyani, Iswi. 2010. *Restrukturisasi dan Penghapusan Kredit Macet*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo KOMPAS GRAMEDIA.
- Muchtar, Bustari, Rose Rahmidani, Menik Kurnia. 2016. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: Kencana.
- Nasdian, Fredian T. 2014. *Pengembangan Masyarakat*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Nasdian, Fredian T. 2015. *Sosiologi Umum*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Priyono, HerryB. 2002. *Anthony Giddens: Suatu Pengantar*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Ritzer, George. 2012. *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sedarmayanti. 2013. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) dalam Rangka Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: Mandar Maju.

Siamat, Dahlan. 1993. *Manajemen Bank Umum*. Jakarta: Intermedia.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Susilo, Rachmad K. Dwi. 2008. *20 Tokoh Sosiologi Modern: Biografi Para Peletak Sosiologi Modern*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Yustika, Ahmad E. 2013. *Ekonomi Kelembagaan: Paradigma, Teori, dan Kebijakan*. Jakarta: Erlangga.

Skripsi :

Algumeri, Murni. 2013. *Analisis Faktor Penyebab Kredit Macet pada BUMDes Mitra Bersama Desa Bengkolan Salak*. Universitas Pasir Pengairan Rokan Hulu, yang diakses melalui <http://download.portalgaruda.org/> pada tanggal 20/09/2016 pukul 09.37 WIB.

Willy, Helmei. 2011. *Strategi Pembangunan Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Universitas Negeri Surabaya, yang diakses melalui <https://www.scribd.com/> pada tanggal 28/08/2016 pukul 19.10 WIB.

Undang-Undang :

Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara. *Peraturan Menteri Negara badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*.

Pemerintah Kabupaten Jombang Kecamatan Jombang Desa Sengon. 2014. *Peraturan Desa Sengon Jombang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Badan Usaha Milik Desa Sengon Mitra Jaya*.

Laman :

Prastowo, Andi. 2011. *Pengertian Teknik Triangulasi*. Dalam laman <http://dunia-penelitian.blogspot.co.id/2011/10/pengertian-teknik-triangulasi.html>.  
[Diunduh pada tanggal 27/11/2016 pukul 20.37](#) WIB.

